

UNIVERSIDAD DE CUENCA



Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Carrera de Administración de Empresas

Propuesta de un modelo de negocio para la empresa Productos Innovadores Cia. Ltda. Por el periodo 2017-2018

Trabajo de titulación previo a la obtención
del Título de Ingeniero Comercial
Modalidad: Modelo de Negocio

Autor:

Mateo Santiago Solano León
C.I. 0104687306

Director:

Ing. Jorge Arturo Campoverde Campoverde
C.I. 0101795797

Cuenca - Ecuador

2018



RESUMEN

El ritmo vertiginoso de la sociedad actual exige cambios, adaptaciones y especialmente innovación, en todos los ámbitos en los que incursiona la humanidad. Desde la perspectiva económica, el modelo de negocio se constituye como una herramienta moderna que recoge y articula eficazmente los procesos mediante los cuales, una organización económica propone valor a un segmento de clientes y especifica los aspectos que considera vitales para asegurar el éxito y la sostenibilidad de la compañía.

Mediante este estudio, se ha realizado un modelo de negocio aplicado a la empresa productos innovadores Proalmex, que aprovecha al máximo sus ventajas competitivas al tiempo de optimizar sus procesos para minimizar el impacto de las limitaciones tecnológicas y de entorno. Este modelo de negocio es, además, adaptable a las industrias similares del sector.

El presente trabajo inicia con un completo estudio del entorno en el que se desenvuelve la empresa, a continuación realiza un examen exhaustivo del funcionamiento de la empresa, que comprende su razón de ser, problemas y ventajas, el establecimiento de la cadena de valor, sus competidores y el análisis técnico del sector. Adicionalmente, ha sido necesaria una investigación de mercado en la Ciudad de Cuenca, con el propósito de conocer a detalle y con mayor exactitud los requerimientos del segmento del mercado al cual están dirigidos los productos de Proalmex.

Finalmente, se plantea la propuesta del Modelo de Negocios, con su respectivo análisis técnico de viabilidad, y la presentación de un plan operativo y un plan financiero, de tal manera que se facilite el seguimiento de las acciones que llevarán a Proalmex a cumplir su objetivo general en el corto plazo.

Palabras Claves: MODELO DE NEGOCIO, LIENZO, FODA, PLAN OPERATIVO, PLAN FINANCIERO, ANALISIS FINANCIERO, ENTORNO, SUSTENTABLE, PROCESO.



ABSTRACT

The dizzying rhythm of current's society demands changes, adjustments and especially innovation in all areas, in which humanity works.

From an economic view, the business model is recognized as a modern tool that collects and effectively articulates the processes, through which an economic organization, proposes value to a certain number of customers and specifies the aspects that it considers important, to ensure the success and sustainability of the company. Through this study a business model has been made to apply to the company Proalmex, which takes full advantage of its competitive benefits, at the same time optimize its processes, to minimize the impact of the technological and environmental limitations. This business model is also adaptable to similar industries, near the district.

The research starts with a complete study of the environment, in which the company develops

After this a review of the company's performance is carried out, which includes it's reason for being, problems and advantages, the establishment of it's value, it's competitors, and the technical analysis of the area.

In addition a complete study of all industries of the city of Cuenca has been required, with the purpose of knowing in detail and precision the requirements, to which customers Proalmex's products are directed.

At the end a project of a business model is described, with it's technical analysis, high performance design and a financial plan, in such a way to ease the follow up of the actions for Proalmex to accomplish its main goal in a short period of time.

Key Words: BUSINESS MODEL, CANVAS, SWOT, OPERATIONAL PLAN, FINANCIAL PLAN, FINANCIAL ANALYSIS, ENVIRONMENT, SUSTAINABLE, PROCESSES



CONTENIDO

RESUMEN	2
ABSTRACT.....	3
CONTENIDO.....	4
ÍNDICE DE GRÁFICOS	11
ÍNDICE DE DIAGRAMAS.....	13
ÍNDICE DE IMÁGENES.....	13
CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL.....	15
AGRADECIMIENTO	17
ANÁLISIS DEL SECTOR ALIMENTICIO Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA PRODUCTOS INNOVADORES PROALMEX CIA. LTDA. PARA DETERMINAR LA CADENA DE VALOR DEL NEGOCIO	18
1.1 Introducción al Sector Alimenticio.....	18
1.1.1 Macro Entrono de la Empresa	18
1.2 Diagnóstico del Negocio.....	36
1.2.1 Historia	36
1.2.2 Misión.....	37
1.2.3 Visión.....	37
1.2.4 Identificación del tipo de empresa	37
1.2.5 Oportunidad del negocio	39
1.2.6 Organigrama.....	43
1.2.7 Nivel tecnológico.....	43
1.2.8 Principales Problemas	44
1.2.9 Ventajas Competitivas	45
1.3 Establecimiento de la Cadena de Valor	46
1.4 Cinco fuerzas de Porter	47
1.4.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores	47
1.4.2 Rivalidad entre Competidores Actuales.....	48
1.4.3 Amenaza de productos sustitutos	53
1.4.4 Poder de Negociación de los Proveedores	55
1.4.5 Poder de negociación de los compradores.....	56
CAPÍTULO II	58
ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONOMICO Y FINANCIERO DE LA EMPRESA PROALMEX CIA. LTDA., PLAN ESTRATÉGICO Y ESTUDIO DE MERCADO	58
2.1 Análisis Económico y Financiero	58



2.1.1 Indicadores de Liquidez	58
2.1.3 Indicadores de Gestión	60
2.1.4 Indicadores de Rentabilidad	62
2.2 Estudio de Mercado	64
2.2.1 Definición del problema.....	64
2.2.2 Objetivo.....	64
2.2.3 Objetivos Específicos.....	64
2.2.4 Justificación.....	65
2.2.5 Recopilación de la información.....	67
2.2.6 Análisis de la información	70
2.2.7 Presentación de conclusiones.....	86
2.3 Análisis de Marketing.....	87
2.3.1 Producto.....	87
2.3.2 Precio	94
2.3.3 Plaza	95
2.3.4 Promoción.....	96
2.4 FODA	98
2.4.1 Matrices de análisis FODA.....	98
2.4.2 Matriz de evaluación de factores externos EFE.....	102
2.4.3 Matriz de evaluación de factores externos EFI.....	104
2.4.4 Matriz de Perfil Competitivo	106
2.4.5 FODA Cruzado	107
CAPITULO III	109
ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE PROCESOS.....	109
3.1 Análisis de procesos.....	109
3.1.1 Proceso de compras.....	109
3.1.2 Proceso de Producción.....	112
3.1.3 Proceso de distribución y ventas	115
3.1.4 Proceso de selección de personal	120
3.2 Variables importantes en los procesos	122
3.2.1 Proceso de compras.....	122
3.2.2 Proceso de Producción.....	122
3.2.3 Proceso de distribución y ventas	123
3.2.4 Proceso de selección de personal	123



CAPÍTULO IV	124
MODELO DE NEGOCIO	124
4.1 Diseño del modelo CANVAS	124
4.2 Análisis de elementos CANVAS	128
4.2.1 Segmento de clientes	128
4.2.2 Propuesta de Valor	129
4.2.3 Canales	131
4.2.4 Relación con el Cliente	137
4.2.5 Fuentes de Ingreso	139
4.2.6 Recursos Clave	144
4.2.7 Actividades Clave	149
4.2.8 Alianzas Clave	157
4.2.9 Estructura de Costos	165
4.3 Propuesta de Valor	166
4.4 Plan Estratégico	168
4.4.1. Plan Estratégico de Acción	170
4.5 Plan de Operaciones	172
4.6 Plan de Monitoreo	176
4.7 Plan Financiero	177
4.7.1 Inversión Inicial	177
4.7.2 Financiamiento	178
4.7.3 Estado de Resultados Proyectados	179
4.7.4 Flujo de Caja	179
4.7.5 Estado de Situación Financiera	181
4.7.6 Evaluación del Modelo de Negocio	182
CAPÍTULO V	189
ANÁLISIS DEL RIESGO DEL MODELO, MEDIDAS DE MITIGACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PRIMER AÑO DEL PROYECTO	189
5.1. Análisis del Riesgo de Modelo	189
5.2 Mitigación de Riesgos	191
5.3 Evaluación del Primer año de Proyecto	192
5.3.1 Estado de Situación Financiera	192
5.3.2 Estado de Resultados	193
5.3.3. Informe de Evaluación del Proyecto	194



5.4 Aporte desde lo académico hacia el desarrollo productivo de la ciudad.	208
CONCLUSIONES.....	209
RECOMENDACIONES.....	211
Bibliografía	212
ANEXOS	216
1. Pertinencia Académica y Científica	217
Gestión Empresarial.....	217
Modelos de Negocios.....	219
Industria Alimenticia	222
2. Justificación	222
El Sector	222
3. Objetivos	227
General.....	227
Específicos.....	227
5. Marco Teórico	227
Gestión de Procesos de la Empresa (BPM)	229
Control de la Calidad.....	230
5. Diseño Metodológico	231
6. Resultados Esperados:	232
7. Cronograma Tentativo	233
8. Bibliografía.	234



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Crecimiento Poblacional Principales ciudades del Ecuador.....	19
Tabla 2: Crecimiento Promedio anual de las principales ciudades del Ecuador	20
Tabla 3: Crecimiento Poblacional de los Mercados Potenciales para Proalmex.....	22
Tabla 4: Índice de inflación mensual.....	26
Tabla 5: Tasas de interés mensual	27
Tabla 6: Variación Producto Interno Bruto	29
Tabla 7: EMBI de Países de Latinoamérica y otros	32
Tabla 8: Ranking de Países que comercializan productos alimenticios en el Ecuador.....	49
Tabla 9: Principales competidores para la marca ALME	50
Tabla 10: Principales competidores para la marca SPEZIA y AL GRANEL	50
Tabla 11: Los principales competidores para la marca Michelada Mix	52
Tabla 12: Tabla de Frecuencias.....	67
Tabla 13: Conocimiento de las Marcas de Proalmex.....	71
Tabla 14: Lugar regular de Almuerzo.....	72
Tabla 15: Frecuencia con la que Preparan Alimentos en los Hogares	73
Tabla 16: Gráfico 13: Frecuencia de Consumo	74
Tabla 17: Frecuencia con la que elaboran comidas y bebidas especiales en los hogares	75
Tabla 18: Personas Interesadas en Utilizar Potenciadores de Sabor para sus comidas.....	76
Tabla 19: Interés por adquirir algunos productos de Proalmex.....	78
Tabla 20: Interés de Elaborar Bebidas en los Hogares.....	79
Tabla 21: Lugar de Preferencia para adquirir los Productos de Proalmex.....	80
Tabla 22: Servicios de Postventa de Preferencia de los Clientes	81
Tabla 23: Frecuencia con la que visitan los clientes el supermercado ...	82
Tabla 24: Presupuesto Destinado para compras en el supermercado	83
Tabla 25: Forma de Pago Preferida para realizar sus compras.....	84
Tabla 26: Deseo de adquirir los productos de Proalmex por medio de una aplicación móvil.....	85



Tabla 27: Lista de Precios Proalmex	94
Tabla 28: Matriz de Evaluación de Factores EFE	102
Tabla 29: Matriz de Evaluación de Factores Externos EFI	104
Tabla 30: FODA Cruzado	107
Tabla 31: Variables Proceso de Compras	122
Tabla 32: Variables Proceso de Producción	122
Tabla 33: Variables Proceso de Distribución y Ventas	123
Tabla 34: Proceso de Selección de personal.....	123
Tabla 35: Componentes de un lienzo de modelo de negocio	125
Tabla 36: Porcentaje de participación de los proveedores de Corporación Favorita	134
Tabla 37: Recetas de Proalmex.....	140
Tabla 38: Participación en el ingreso por Marcas	143
Tabla 39: Demanda Potencial.....	157
Tabla 40: Clasificación de socios clave	158
Tabla 41: Competidores de Proalmex.....	160
Tabla 42: Proveedores clave de Proalmex	162
Tabla 43: Materia prima de Proalmex	163
Tabla 44: Estructura de Costos.....	165
Tabla 45: Publicidad para cadenas de supermercados	167
Tabla 46: Publicidad para Cadenas de Tiendas medianas y pequeñas	168
Tabla 47: Plan Estratégico de Acción	170
Tabla 48: Plan de Monitoreo	176
Tabla 49: Detalle de Inversiones.....	177
Tabla 50: Presupuesto de Inversión	178
Tabla 51: Presupuesto de Financiamiento Modelo de Negocio	178
Tabla 52: Estado de Resultados Proyectados	179
Tabla 53: Flujo de Caja Modelo de Negocio	180
Tabla 54: Estado de Situación Financiera	181
Tabla 55: Payback	183
Tabla 56: Supuestos del modelo.....	184
Tabla 57: Riegos del Modelo de Negocio	189



Tabla 58: Evaluación de los Riesgos del Modelo.....	190
Tabla 59: Estado de Situación Financiera 2014-2017	191
Tabla 60: Estado de Situación Financiera 2014-2017	192
Tabla 61: Estado de Resultados 2014-2017	193
Tabla 62: Liquidez Corriente	199
Tabla 63: Capital de Trabajo.....	200
Tabla 64: Dependencia de Inventarios	200
Tabla 65: Análisis de Clientes.....	201
Tabla 66: Análisis de Inventarios	201
Tabla 67: Ciclo de Operación.....	202
Tabla 68: Análisis de Proveedores	202
Tabla 69: Ciclo Comercial	203
Tabla 70: Análisis de Rotación.....	203
Tabla 71: Análisis de Endeudamiento.....	204
Tabla 72: Cobertura de Intereses	204
Tabla 73: Retorno sobre la Inversión	205



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Población de Cuenca, Guayaquil y Quito proyectada al año 2019.....	19
Gráfico 2: Población De Santo Domingo, Manta, Loja Y Santa Cruz Proyectada Al 2019	23
Gráfico 3: Porcentaje de contribución del sector alimenticio	24
Gráfico 4: Índice de Inflación Mensual	26
Gráfico 5: Tasas De Interés Mensuales	28
Gráfico 6: Producto Interno Bruto	29
Gráfico 7: Diagnóstico del Macro-Entorno.....	36
Gráfico 8: Crecimiento de las Ventas durante los últimos 3 años.....	41
Gráfico 9: Indicadores Financieros Proalmex frente a la Industria	42
Gráfico 10: Conocimiento de las Marcas de Proalmex.....	71
Gráfico 11: Lugar regular de Almuerzo	72
Gráfico 12: Frecuencia con la que Preparan Alimentos en los Hogares.....	73
Tabla 16: Gráfico 13: Frecuencia de Consumo	74
Gráfico 14: Frecuencia de Consumo.....	75
Gráfico 15: Frecuencia con la que elaboran comidas y bebidas especiales en los hogares	76
Gráfico 16: Personas Interesadas en Utilizar Potenciadores de Sabor para sus comidas	77
Gráfico 17: Interés por adquirir algunos productos de Proalmex.....	78
Gráfico 18: Interés de Elaborar Bebidas en los Hogares.....	79
Gráfico 19: Lugar de Preferencia para adquirir los Productos de Proalmex	80
Gráfico 20: Servicios de Postventa de Preferencia de los Clientes	81
Gráfico 21: Frecuencia con la que visitan los clientes el supermercado.....	82
Gráfico 22: Presupuesto Destinado para compras en el supermercado.....	83
Gráfico 23: Forma de Pago Preferida para realizar sus compras.....	84
Gráfico 24: Deseo de adquirir los productos de Proalmex por medio de una aplicación móvil	85
Gráfico 25: Matriz de Perfil Competitivo	106
Gráfico 26: Participación en el ingreso por marcas	143
Gráfico 27: Crecimiento Flujo de Caja	180
Gráfico 28: Flujo de Caja Año 1	184
Gráfico 29: Flujo de Caja Año 2.....	185
Gráfico 30: Flujo de Caja Año 3.....	185



Gráfico 31: Flujo de Caja Año	186
Gráfico 32: Flujo de Caja Año	186
Gráfico 33: Previsión del VAN.....	187
Gráfico 34: Previsión del TIR	187
Gráfico 35: Vista centrada en la mediana	188
Gráfico 36: Flujo de Efectivo 2015	194
Gráfico 37: Flujo de efectivo 2017	195
Gráfico 38: Flujo de Efectivo 2018	195
Gráfico 39: Variación del Estado de Resultados	196
Gráfico 40: Variaciones del Balance General.....	198
Gráfico 41: Tendencias del Estado de Resultados.....	199
Gráfico 42: Margen de Utilidad Neta	205
Gráfico 43: Evolución de los Rendimientos.....	206
Gráfico 44: Pronostico de Ventas	207



ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama 1: Organigrama Proalmex.....	43
Diagrama 2: Cadena de Valor Proalmex.....	46
Diagrama 3: Mapa del proceso de compras.....	110
Diagrama 4: Proceso de Compras.....	111
Diagrama 5: Proceso de Producción.....	113
Diagrama 6: Proceso de Distribución.....	116
Diagrama 7: Proceso de Ventas	117
Diagrama 8: Proceso de Facturación.....	118
Diagrama 9: Proceso de Almacenaje y Despacho	119
Diagrama 10: Proceso de selección de personal	121
Diagrama 11: Especificaciones del envase.....	152

ÍNDICE DE IMÁGENES

Fotografía 1: Productos de Proalmex ubicados en una góndola en Coral Hipermercados	135
Fotografía 2: Producto del día Supermaxi con 20% de descuento	146
Fotografía 3: productos exhibidos en la entrada de Plaza Bocatti	159

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Modelo de negocios tradicional.....	124
Ilustración 2: Modelo de Recetarios	167



CLÁUSULA DE LICENCIA Y AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Mateo Santiago Solano León en calidad de autor/a y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Propuesta de un modelo de negocio para la empresa Productos Innovadores Cia. Ltda. Por el periodo 2017-2018", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, Junio de 2018

Mateo Santiago Solano León

C.I: 0104687306



CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Cláusula de Propiedad Intelectual

Mateo Santiago Solano León, autor del trabajo de titulación "Propuesta de un modelo de negocio para la empresa Productos Innovadores Cia. Ltda. Por el periodo 2017-2018", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, Junio de 2018

Mateo Santiago Solano León

C.I: 0104687306



DEDICATORIA

*Este trabajo de titulación va dedicado a mi enamorada
Marcela Álvarez*

*Por haberme apoyado incondicionalmente desde el inicio
de este objetivo, culminar mi carrera universitaria, con
impulso en los momentos adversos en los que mis fuerzas
flaqueaban con sus conocimientos y experiencia cuando
los requería y más que nada por formar parte de mi vida.*

A mi Tío Paul Solano

*Que durante muchos años dedicó su tiempo a inculcar en
toda nuestra familia valores increblantables y hábitos
muy importantes como la creatividad, la investigación y
la lectura.*

*A mis Padres por inculcarme con su ejemplo a ser una
persona luchadora y comprometida en alcanzar los
objetivos que me plateado a lo largo de mi vida.*

*A mis familiares, por su apoyo incondicional durante
todas las etapas de mi vida, por siempre tener palabras de
aliento que me han permitido superar las adversidades.*

Mateo Solano L



AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme permitido culminar este trabajo de titulación, brindándome la fuerza y los medios para conseguirlo.

Al Ingeniero Pedro Pablo Campoverde, quien fue la persona que guió mi trabajo de titulación con esmero, dedicación, paciencia y entrega; poniendo a mi disposición todos sus conocimientos, gracias a los cuales pude lograr este objetivo académico.

A todas las personas que forman parte de la empresa Proalmex, por brindarme la información necesaria para el desarrollo del Modelo de Negocio.

A la Universidad de Cuenca, especialmente a mis educadores quienes durante estos 5 años me han infundido conocimientos y valores que me permitirán afrontar este nuevo desafío que es la vida laboral.

Mateo Solano L



CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL SECTOR ALIMENTICIO Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA PRODUCTOS INNOVADORES PROALMEX CIA. LTDA. PARA DETERMINAR LA CADENA DE VALOR DEL NEGOCIO

1.1 Introducción al Sector Alimenticio

El análisis del sector alimenticio es de gran importancia en este estudio debido a que proporcionará información relevante para la empresa PROALMEX, el mismo que permitirá conocer las oportunidades, debilidades y las tendencias del entorno, con la finalidad de fortalecer y garantizar el posicionamiento y crecimiento ordenado del negocio.

Para este análisis se enfoca inicialmente en comprender el macro entorno de la empresa.

1.1.1 Macro Entorno de la Empresa

1.1.1.1 Entorno Demográfico

Todas las organizaciones con fines de lucro trabajan para satisfacer necesidades de la población, es por eso que aquí se analiza el entorno demográfico que resulta muy valioso para la empresa, ya que el producto al ser innovador está dirigido a un segmento mercado de personas que desean satisfacer sus necesidades básicas con nuevos hábitos de consumo. Se analiza la población de Quito, Guayaquil y Cuenca que son las ciudades en donde los productos tienen mayor posicionamiento.

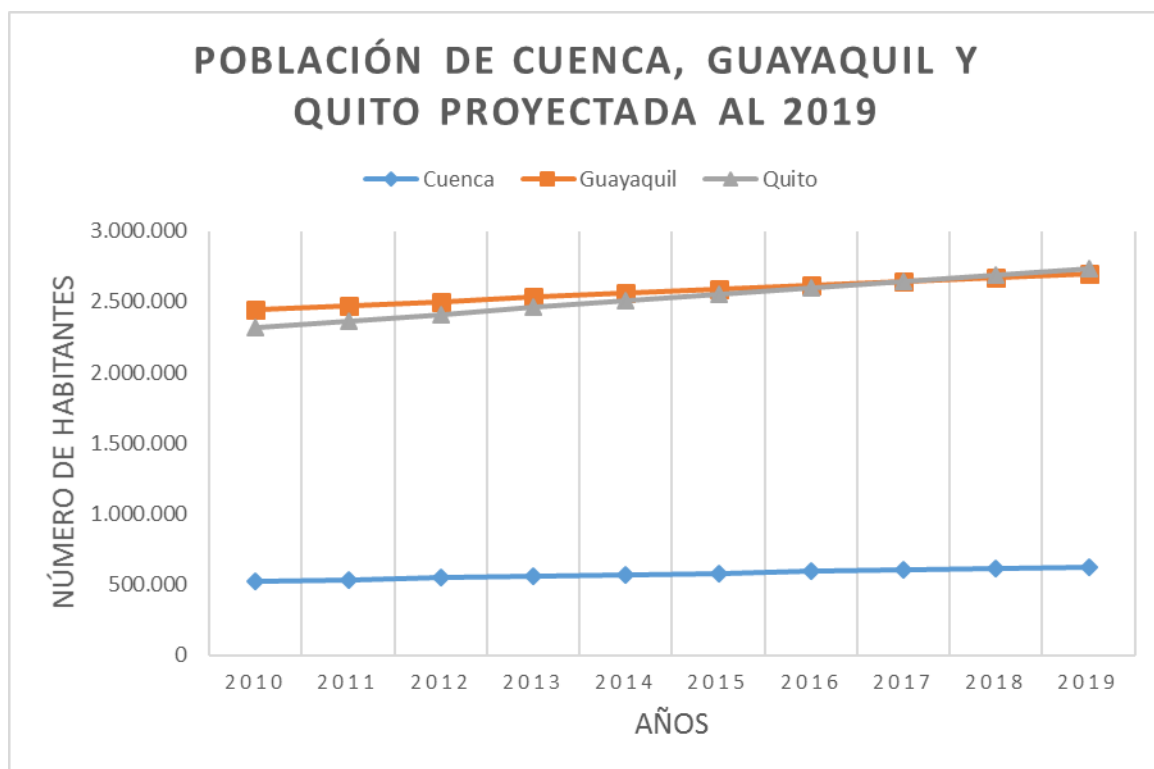
Según el censo realizado a nivel nacional en noviembre del 2010, el INEC arroja los siguientes datos poblacionales para ese año y en base a ellos se obtiene una proyección de habitantes hasta el 2019.

Tabla 1: Crecimiento Poblacional Principales ciudades del Ecuador

CIUDAD	2010	2011	2012	2013	2014
Cuenca	524.563	535.624	546.864	558.127	569.416
Guayaquil	2'440.553	2'471.180	2'501.423	2'531.223	2'560.505
Quito	2'319.671	2'365.973	2'412.427	2'458.900	2'505.344
	2015	2016	2017	2018	2019
Cuenca	580.706	591.996	603.269	614.539	625.775
Guayaquil	2'589.229	2'617.349	2'644.891	2'671.801	2'698.077
Quito	2'551.721	2'597.989	2'644.145	2'690.150	2'735.987

Fuente: INEC
Elaborado por: El Autor

Gráfico 1: Población de Cuenca, Guayaquil y Quito proyectada al año 2019



Fuente: INEC
Elaborado por: El Autor



Tabla 2: Crecimiento Promedio anual de las principales ciudades del Ecuador

Ciudad	Variación Promedio
Cuenca	1,98%
Guayaquil	1,12%
Quito	1,85%

Fuente: INEC
Elaborado por: El Autor

Como se observa en el gráfico la ciudad con mayor número de habitantes para el año 2019 es Quito con 2'735.987 personas, sin embargo, Cuenca presenta un crecimiento promedio de 1.98%, el cual es el mayor con respecto a las otras ciudades.

Proalmex debe enfocarse en posicionarse en todos los mercados potenciales como son el de Quito, no solo por ser la capital del Ecuador sino también por la interculturalidad y las diversas formas de vivir de sus habitantes debido al desarrollo de esta gran metrópoli, es importante mencionar que la mayoría de transacciones económicas al norte del país se realizan mediante tarjeta de crédito; Guayaquil al ser una ciudad con un mercado desarrollado donde el comercio fluye es un lugar propicio para la venta de los productos de Proalmex, a esto se suma que su manera de comer es muy variada y la preparación de sus alimentos es muy compleja. Proalmex no debe descuidar la ciudad de Cuenca que presenta el mayor crecimiento anual; debido a que es considerada internacionalmente como una de las “10 mejores ciudades para vivir” según indica la Jefatura Provincial de Migración del Azuay que indica que desde “enero a junio del presente año 1279 extranjeros legalizaron su residencia de temporal a definitiva”.

Otros mercados significativos para la empresa Proalmex, son las ciudades de:

- Santo Domingo, debido a que es la cuarta ciudad con mayor número de habitantes en el Ecuador y además es un punto



estratégico de intercambio comercial entre ciudades importantes de la sierra y la costa ecuatoriana.

- Manta está dentro del rango de las ciudades más pobladas del Ecuador además este cantón cuenta con un puerto internacional y con playas turísticas.
- Loja, esta urbe es también un mercado trascendental por su número de habitantes, por su ubicación al sur del País y por el estilo de vida de sus habitantes. También podemos indicar que la mayoría de transacciones económicas se realizan en efectivo.
- Santa Cruz es la principal localidad de las Islas Galápagos, siendo el punto más visitado por turistas en el Ecuador debido a toda su riqueza natural.

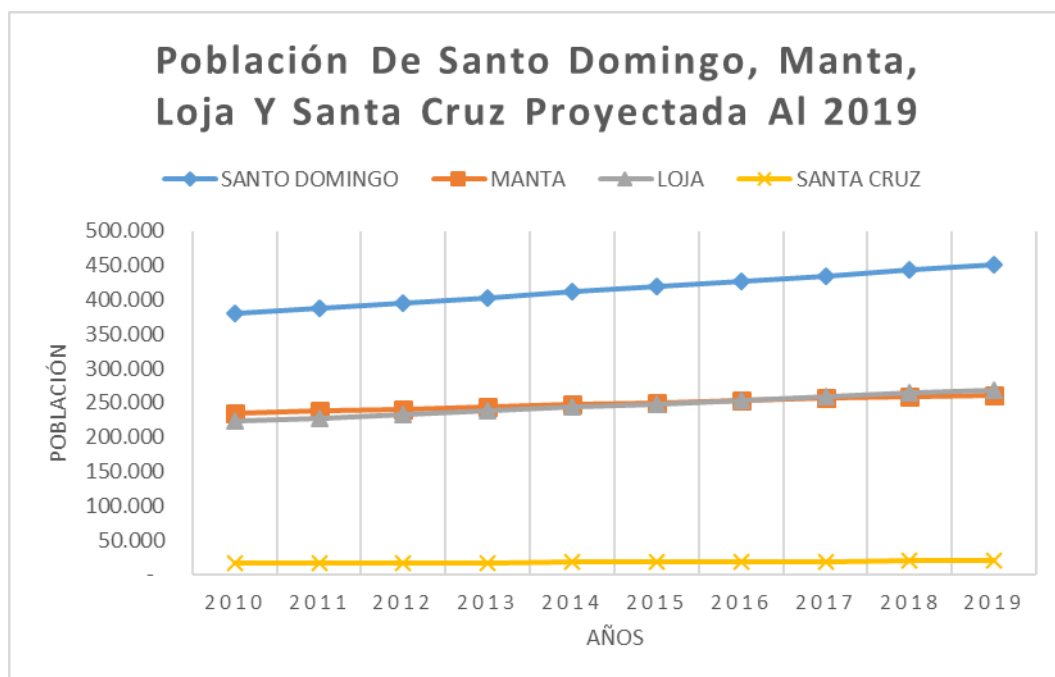


Tabla 3: Crecimiento Poblacional de los Mercados Potenciales para Proalmex

Ciudad	2010	2011	2012	2013	2014
Santo Domingo	379.378	387.229	395.133	403.063	411.009
Manta	234.547	237.878	241.151	244.348	247.463
Loja	222.830	227.913	233.039	238.171	243.321
Santa Cruz	15.856	16.285	16.725	17.169	17.619
	2015	2016	2017	2018	2019
Santo Domingo	418.957	426.910	434.849	442.788	450.694
Manta	250.495	253.441	256.293	259.052	261.713
Loja	248.473	253.625	258.767	263.900	269.017
Santa Cruz	18.070	18.517	18.963	19.404	19.852

Fuente: INEC
Elaborado por: El Autor

Gráfico 2: Población De Santo Domingo, Manta, Loja Y Santa Cruz Proyectada Al 2019

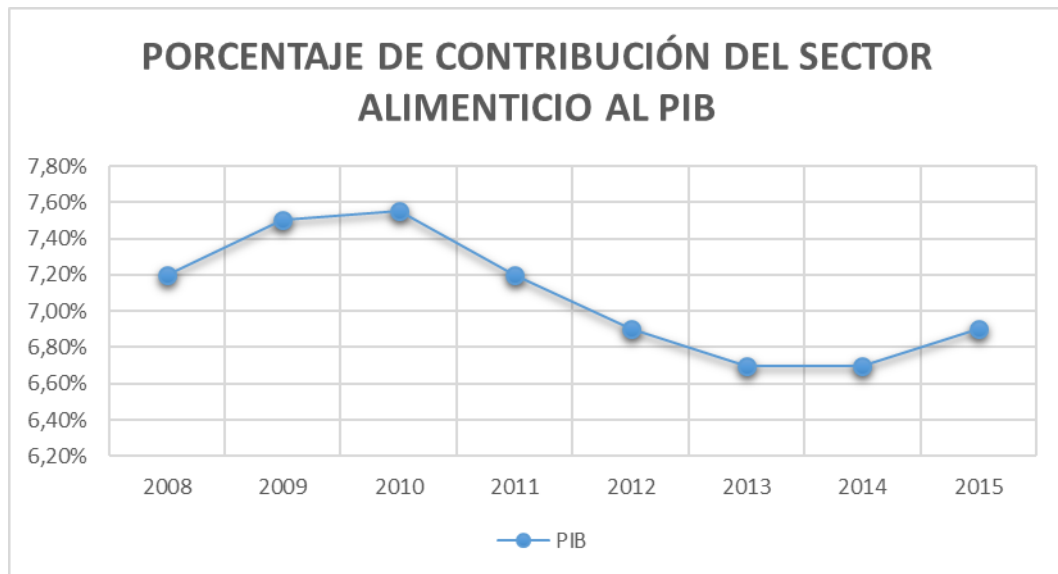


Fuente: INEC
Elaborado por: El Autor

1.1.1.2 Entorno Económico

El sector alimenticio en el Ecuador se encuentra en crecimiento, impulsado principalmente por el gobierno de Rafael Correa que desde el 2008, mediante el derecho de la soberanía alimentaria que busca la protección de los productores locales y evitar la venta de alimentos por debajo del costo.

Por esta razón el sector mantiene un crecimiento positivo y sostenido desde el año 2013 en su aportación al PIB como se muestra en el siguiente gráfico. En el año 2015 aportó con el 6,9 y el crecimiento promedio es del 3,4% según el Banco Central. (Banco Central del Ecuador, 2015)

Gráfico 3: Porcentaje de contribución del sector alimenticio

Fuente: Banco central del Ecuador
Elaborado por: El autor

La estructura de la industria alimenticia mundial está en constante cambio y evolución; como consecuencia los proveedores, productores y detallistas han de ajustarse a las cada vez más variadas necesidades del cliente. La facilidad de acceso a la información de primera mano, permite a los distribuidores de alimentos brindar un feedback adecuado para el resto de integrantes de la cadena de Suministro de la industria alimenticia. En este contexto, dicha industria ha experimentado un crecimiento constante, llegando a abarcar hasta 4 trillones de dólares en ventas a nivel de detallistas (USDA, 2017). Un aspecto a considerar es que las multinacionales cada vez más penetran en el mercado de países en vías de desarrollo.

Las empresas manufactureras en base a su competencia actual busca innovar sus productos para obtener ventajas competitivas inherentes. Este tipo de estrategias enfocados al crecimiento y la gestión de categorías específicas de productos es completamente opuestas a la estrategia de diversificación indiscriminada implementada en el pasado (USDA, 2016).



Por otra parte el sector artesanal se ha convertido en una prioridad para el gobierno debido a que aproximadamente el 32.7% de la población económicamente activa se involucra ya sea de manera directa o indirecta en este sector. Se considera que las personas que pertenecen a este sector contribuyen de manera significativa en el desarrollo económico del país convirtiéndose en los actores principales de la preservación tanto material como inmaterial del patrimonio del Ecuador, el sector artesanal se constituye más del 80% de la unidades básicas familiares generando un aporte de empleo del 12.3% a nivel nacional. La república del Ecuador conjuntamente con el ministerio de industrias y productividad están trabajando con la finalidad de mejorar el nivel de las capacidades productivas y creación de nuevas tendencias artesanales con la finalidad de promocionar y buscar nuevos mercados de exportación (Ministerio de Industrias y Productividad).

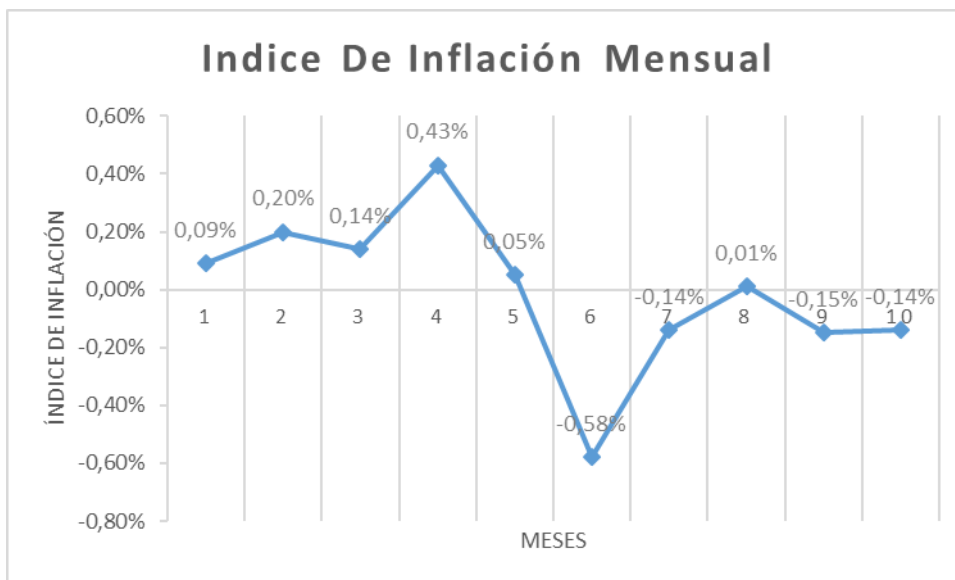
1.1.1.2.1 Inflación:

Tabla 4: Índice de inflación mensual

	Fecha	Valor
1	31 de Enero del 2017	0,09%
2	28 de Febrero del 2017	0,20%
3	30 de Marzo del 2017	0,14%
4	30 de Abril del 2017	0,43%
5	31 de Mayo del 2017	0,05%
6	30 de Junio del 2017	-0,58%
7	31 de Julio del 2017	-0,14%
8	31 de Agosto del 2017	0,01%
9	30 de Septiembre del 2017	-0,15%
10	31 de Octubre del 2017	-0,14%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: El autor

Gráfico 4: Índice de Inflación Mensual



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: El autor



Índice de inflación mensual desde el 31 de enero del 2017 al 31 de Octubre del 2017.

Este índices de inflación mensual es una medida estadística que se consigue a través del índice de precios al consumidor de la canasta básica en el área urbana (IPCU), y como podemos ver en nuestro país este índice se ha mantenido bajo desde Junio, esto indica que las familias, en las que se encuentren trabajando dos o más personas, logran cubrir todos los gastos que genera la canasta básica.

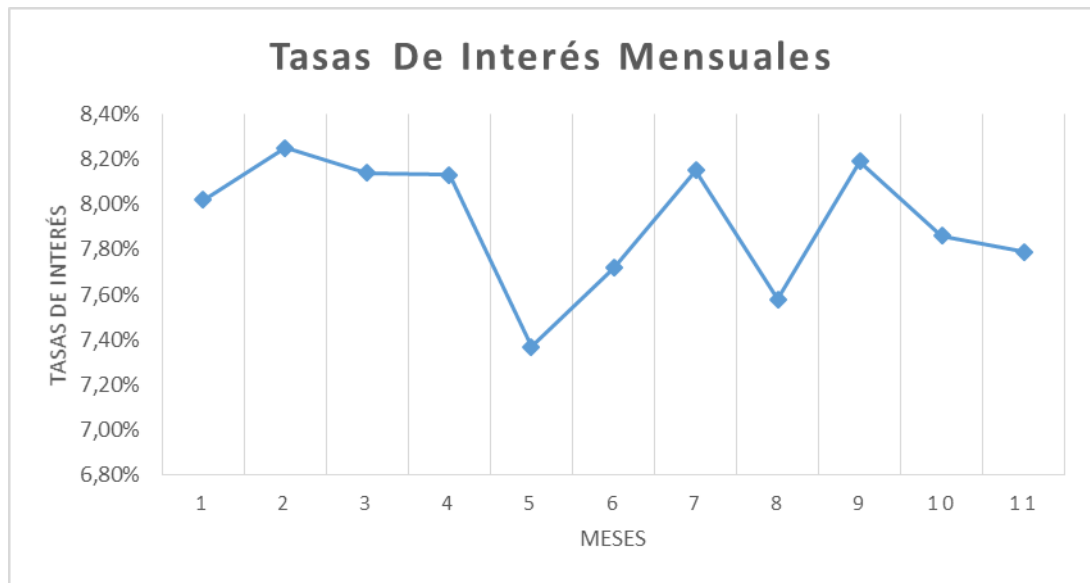
1.1.1.2.2 Tasas de interés mensual

Tabla 5: Tasas de interés mensual

	Fecha	Valor
1	31 de Enero del 2017	8,02%
2	28 de Febrero del 2017	8,25%
3	30 de Marzo del 2017	8,14%
4	30 de Abril del 2017	8,13%
5	31 de Mayo del 2017	7,37%
6	30 de Junio del 2017	7,72%
7	31 de Julio del 2017	8,15%
8	31 de Agosto del 2017	7,58%
9	30 de Septiembre del 2017	8,19%
10	31 de Octubre del 2017	7,86%
11	30 de Noviembre del 2017	7,79%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: El autor

Gráfico 5: Tasas De Interés Mensuales



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: El autor

El Banco Central del Ecuador establece una tasa activa efectiva referencial cada mes según la política monetaria crediticia de la codificación de regulaciones, como podemos ver en nuestro País.

La tasa de interés al 30 de Noviembre de 2017 es 7.79% la cual es menor a la presentada en Enero 2017; variación positiva significa un crecimiento en la economía que se evidencia en el incremento del consumo y que desemboca en periodos inflacionarios.

Por otro lado, la disminución de la tasa interés involucra un exceso en la demanda de créditos y que a mediano plazo genera insuficiencia de recursos de los bancos.

En base a las tasa de interés se puede observar la reactivación de la economía del Ecuador durante el año 2017 luego de una crisis por alrededor de dos años.

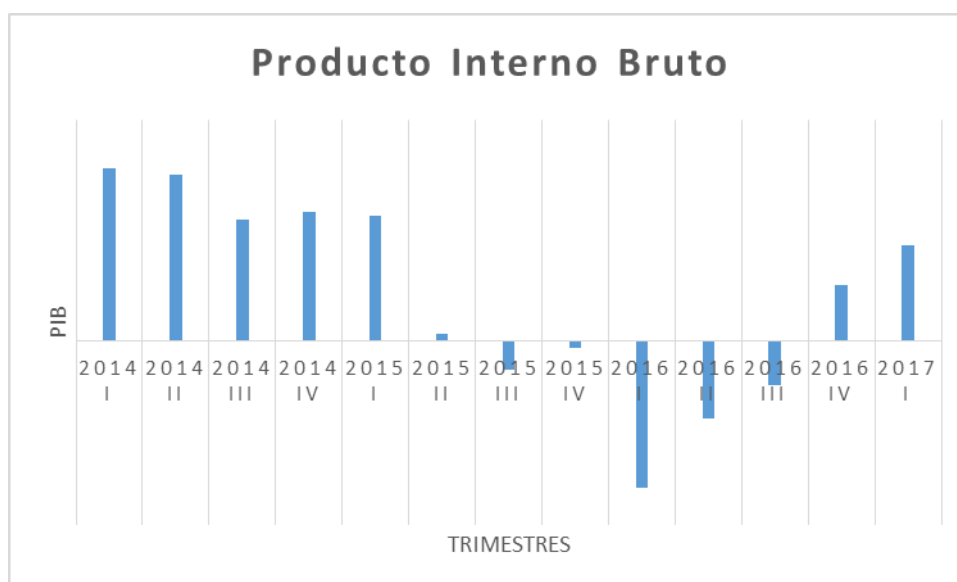
1.1.1.2.3 Producto Interno Bruto

Tabla 6: Variación Producto Interno Bruto

Periodo	PIB	Periodo	PIB	Periodo	PIB	Periodo	PIB
2014 I	4,7	2015 I	3,4	2016 I	-4	2017 I	2,6
2014 II	4,5	2015 II	0,2	2016 II	-2,1		
2014 III	3,3	2015 III	-0,8	2016 III	-1,2		
2014 IV	3,5	2015 IV	-0,2	2016 IV	1,5		

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: El autor

Gráfico 6: Producto Interno Bruto



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: El autor

Variación interanual del producto interno bruto desde primer trimestre del año 2014 al primer trimestre del año 2017. Obtenida por el Banco Central del Ecuador como se puede observar los años 2015 y 2016 fueron años muy difíciles donde el Ecuador vivió una recesión Económica debido a la caída del precio del petróleo con un precio promedio WTI (West Texas Intermediate) de \$48.87 en 2015 y \$43.30 en 2016 según dólar web, es desde el último trimestre del 2016 que el Ecuador reactiva su economía, gracias a varios factores como que el precio promedio de barril de



petróleo (WTI) en el 2017 es de \$50.11, en el primer trimestre del 2017 se registró un crecimiento en el sector de la pesca gracias a circunstancias ambientales, la producción de la central hidroeléctrica Coca Codo Sinclair aumento y la repotenciación de la refinería de Esmeraldas también mostro un crecimiento. (Dolar Web, 2017).

1.1.1.2.4 Riesgo País

La posibilidad de un país del impago de la deuda externa, sea con el capital o sus intereses, es a lo que denominados “Riesgo País”, el análisis de este indicador resulta necesario cuando una nación busca adquirir recursos de terceros o cuando se plantea negociar oportunidades de inversión en el extranjero, y que la proporción del mismo indica la mayor o menor probabilidad que el país receptor del dinero ingrese en moratoria de pagos de la deuda externa, llamado “default”

Este riesgo puede provenir de tres tipos diferentes de fuentes:

Riesgo Soberano: que indica la posibilidad que el estado incumpla con el pago de deuda por razones financieras.

Riesgo de Transferencia: se refiere a la imposibilidad de pago resultante de la escasez de divisas existente en el país, fruto de alguna situación de crisis del periodo.

Riesgo Genérico.- éste hace referencia a la posibilidad de impago producto de situaciones políticas inestables, conflictos sociales, o situaciones de devaluación o recesión que se pudiesen estar suscitando en el país.

Sin embargo, aunque las fuentes son varias, en realidad este indicador (Riesgo País) se mide mediante el EMBI (Emerging Markets Bond Index), este indicador en la diferencia entre la tasa de interés que pagan los bonos en dólares emitidos por los banco centrales de países sub desarrollados, y los bonos del Tesoro de los Estados Unidos (que son el



referente de bonos libre de riesgo). Su expresión es en puntos básicos (pb). (Zona Económica, 2017)

La relación existente entre el nivel de rendimiento de los bonos es directamente proporcional al nivel de riesgo del país emisor de los mismos, ya que la tasa exigible para aquellos debe compensar la posibilidad de impago que implica invertir en los mismos.

A manera de ejemplo puede decirse que un EMBI de 100pb indica que el gobierno emisor de los bonos estaría pagando un punto porcentual (1%) por encima del rendimiento de los bonos libres de riesgo.

En Ecuador para Noviembre 19 de 2017 el EMBI se ubicó en 552 puntos, al 2016, mismo mes, se ubicó en 759 puntos, 2015 en 1253 puntos el doble registrada hasta el periodo anterior que fue de 571 en el 2014, ésta indica el costo que implica para el país adquirir dinero desde el exterior por medio de la emisión de bonos de deuda, se le añade el valor que se paga en el mercado por los bonos del Tesoro de los Estados Unidos. Acorde a los datos del párrafo anterior las proporciones que implicaría al estado respecto al pago de los bonos de deuda emitidos a esta fecha bordearían los 14% o 15% para el 2015, año del EMBI más alto, alto costo de la deuda externa en el Ecuador. Tasa que si bien es alta no es superada por el 18% que alcanzó en octubre del año en mención.

Cuando este índice bordea cifras elevadas, parte de las salidas propuestas es el pago distributivo de las diferentes fuentes de financiamiento que posee el estado, revitalizando la figura tácita de “cumplidor”.

Al 2017 las cifras del EMBI han variado según las cifras del Banco Central, y descrito en el párrafo anterior, al 19 noviembre se situó en 552 pb, en Octubre del presente año en 570 pb, en Julio este valor incrementó a 731 pb y Junio de 2017 en 658 pb. Las diversas razones de estas variaciones, se deben a las diferentes fuentes de medición del riesgo país descritas al inicio del presente texto, por ejemplo tenemos

entre Junio y Julio el inicio de gobierno del actual presidente, aspecto genérico que de por sí implica para cualquier país una situación de vulnerabilidad externa y fiscal según los estándares internacionales.

Sin embargo haciendo un análisis comparativo a las cifras de 2015 lo que se observa hasta noviembre del año en curso es una disminución significativa del EMBI, situación que aporta mayor nivel de confianza a la categorización del país no solo para la solicitud de créditos internacionales, sino también para la consideración de inversionistas extranjeros. Además que acorde la relación riesgo – rentabilidad, a menor nivel de riesgo las tasas de rentabilidad exigidas para los bonos que se puedan generar por el Banco Central tienden a disminuir su valor exigible a pagar, disminuyendo el costo de deuda futura.

En comparación a los países de Latinoamérica Ecuador es el segundo más alto, sólo lo supera Venezuela por la situación política que actualmente está sucediendo, este indicador asciende a 4608 pb, seguido por Ecuador 517pb (cerrado a octubre 2017), Argentina 363 pb, Brasil 246 pb, Colombia 186 pb, México 180 pb, Perú 115 pb, Uruguay 152 pb (Ambito Económico, 2017).

Tabla 7: EMBI de Países de Latinoamérica y otros

País	Puntos	% Día	% Mes	% Año
EMBI+	346	0%	6,79%	-4,68%
EMBI+ Argentina	363	0%	0,55%	-20,22%
EMBI+ Brasil	246	-0,4%	1,23%	-25%
EMBI+ Colombia	187	-1,06%	1,08%	-17,62%
EMBI+ Croacia	118	0%	6,35%	-47,09%
EMBI+ Ecuador	517	-1,9%	-8,17%	-20,09%
EMBI+ Filipinas	105	0,96%	7,14%	-7,08%
EMBI+ Malasia	116	4,5%	6,42%	-41,12%
EMBI+ Egipto	393	-0,51%	-1,75%	-18,63%
EMBI+ Mexico	180	-2,17%	-3,23%	-22,41%

EMBI+ Indonesia	163	0%	7,95%	-21,63%
EMBI+ Panama	116	2,65%	-2,52%	-37,63%
EMBI+ Perú	115	0%	0,88%	-34,29%
EMBI+ Polonia	47	2,17%	-2,08%	-57,27%
EMBI+ Rusia	162	1,25%	3,18%	6,58%
EMBI+ Sudáfrica	251	-1,57%	-2,71%	5,46%
EMBI+ Turquía	328	-2,09%	9,33%	-8,89%
EMBI+ Ucrania	452	1,35%	0,89%	-28,71%
EMBI+ Uruguay	152	-0,65%	-1,3%	-37,7%
EMBI+ Venezuela	4608	5,33%	45,32%	112,55%

Fuente: Ámbito Económico
Elaborado por: El autor

1.1.1.3 Entorno Político

La Republica del Ecuador está viviendo una transformación a nivel político desde que asumió el poder el actual presidente constitucional Lenin Moreno el 24 de mayo del 2017, esta transformación consiste fundamentalmente en “preservar los derechos de las grandes mayorías, estabilizar la economía del país, reactivar la producción y promover la generación de empleo, con eficiencia, transparencia y corresponsabilidad”. (Comercio, 2018). Para conseguir estos propósitos el primer mandatario dio a conocer el plan económico el 2 de abril del 2018 que tiene como fundamentos principales:

- La Estabilidad y el equilibrio fiscal, mediante una reducción del déficit y el endeudamiento público.
- La restructuración y optimización del estado que consiste básicamente en la reducción del tamaño del estado y la eliminación de ministerios.
- Aumentar las exportaciones y controlar la salida de divisas con el fin de mantener la sostenibilidad de la dolarización.



- Reactivación económica mediante el fortalecimiento del sector privado.

Según este plan es un entorno favorable para las empresas que operan a nivel nacional, ya que el Jefe de Estado apuesta a la generación de economía por parte del sector privado, ya que las empresas son las que pagan impuestos, generan empleo y producción, disminuyendo las importaciones, entre las medidas dictadas en el plan económico existen algunas que favorecen directamente a las empresas privadas como la medida 2; remisión tributaria, la medida 5; devolución tributos al exportador y la medida 10; eliminar el cálculo del anticipo al impuesto a la renta, entre otras que favorecen indirectamente.

El ministerio de comercio exterior pronostica fuertes inversiones en sectores energético e industrial, pronóstico que concuerda con las previsiones de crecimiento del Fondo Monetario internacional, a pesar de los escándalos de corrupción suscitados en toda Latinoamérica.

1.1.1.4 Factores Medio ambientales

Derivado de años de negligencia en el correcto cuidado del aire, el agua y el suelo, el planeta está sufriendo reacciones climáticas, debido a esto se han creado ONGs mundiales dedicadas a concientizar sobre la importancia del cuidado del medio ambiente, las organizaciones gubernamentales de gran parte del planeta han puesto normas y leyes para el correcto tratamiento de desperdicios generados por las industrias; esto ha generado molestias en los gerentes y dueños ya que tienen que implementar nuevos procesos que generan gastos, sin embargo es necesario llevar a cabo estos cuidados ambientales por el bien de todos. De la misma manera estos procesos pueden ser considerados como publicidad pues una empresa consciente del impacto ambiental tiene una destacada imagen corporativa

En nuestra ciudad la empresa pública municipal de aseo EMAC es la encargada de gestionar los residuos sólidos y posee tarifas más bajas



para las empresas que clasifican sus residuos. El ministerio del ambiente es el encargado de formalizar las leyes que protegen el medio ambiente conforme dicta nuestra constitución que garantiza el buen vivir.

1.1.1.5 Factores Tecnológicos

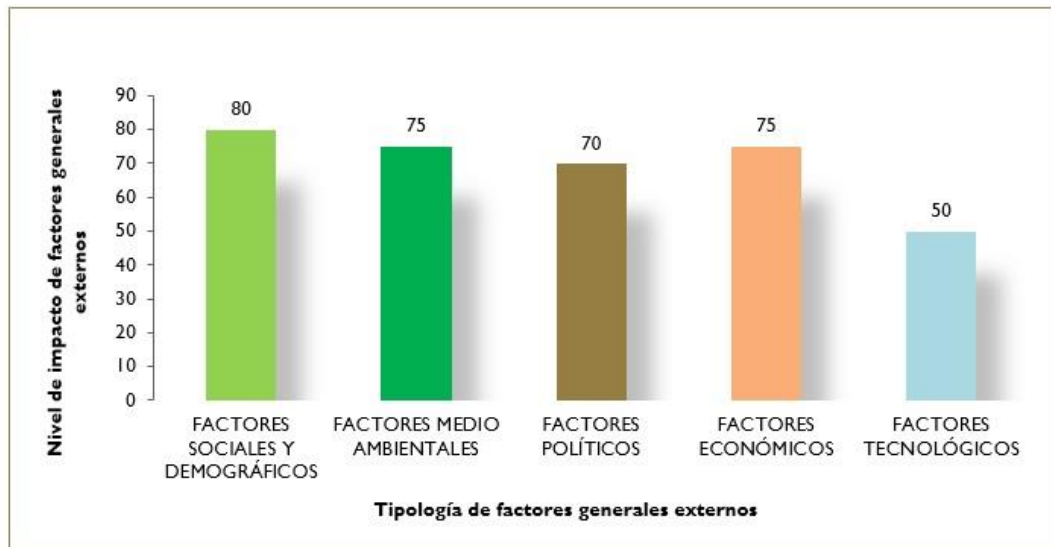
La tecnología es un aspecto trascendental en la producción de alimentos debido a que facilita los procesos a gran escala. Sin embargo al ser Ecuador una país tercermundista no genera su propia tecnología sino que depende del desarrollo de otros países; esta situación conlleva a que las empresas pequeñas y medianas tengan barreras competitivas con relación a las transnacionales. El acuerdo comercial de Ecuador con la UE que incluye que el 76% de los productos tengan una desgravación total; en cuanto a maquinaria y equipos estos se desgravarán en un lapso de 5 años permitiendo acceder a tecnología a precios módicos.

Según datos de la SENAE los países de los cuales se importa mayor cantidad de maquinaria y equipos son:

- China
- México
- Taiwán
- Estados Unidos
- Hong Kong
- España
- Brasil

Sigue siendo un reto para las empresas ecuatorianas contar con tecnología deseada, debido a que el proceso de importación es desconocido para gran porcentaje de los dueños de las empresas, luego de esto están las barreras técnicas, se necesita personas con conocimientos técnicos para lograr la adquisición y posterior uso apropiado de maquinaria y equipos ajustado a las necesidades, y por ultimo esta la incertidumbre de las pymes para tomar el riesgo de invertir en tecnología extranjera.

Gráfico 7: Diagnóstico del Macro-Entorno



Fuente: Matriz Plan Estratégico Proalmex
Elaborado Por: El Autor

1.2 Diagnóstico del Negocio

1.2.1 Historia

Productos Innovadores Proalmex Cía. Ltda. nació de la idea de un grupo de amigos y fue constituida el ocho de agosto de 2013 en la ciudad de Cuenca con la finalidad de elaborar productos poco tradicionales, posicionarlos en el mercado y posteriormente llevarlos al exterior; su eje principal la creatividad. En enero de 2016 inauguró su fábrica propia en la ciudad de Quito demostrando así su crecimiento y compromiso con la ciudadanía de brindar productos de excelente calidad.



La primera Marca de productos que lanzaron al mercado fue MICHELADA MIX, que contiene tres tipos de micheladas: michelada clásica, michelada hot (picante), michelada con sabor a maracuyá. Esta línea muestra un crecimiento continuo en su

consumo.

Durante estos 4 años en el mercado Proalmex ha desarrollado cuatros marcas nuevas: Spezia, que engloba las salsas, sales y especias; Alme, que se enfoca en los snacks; Al Sur, una marca destinada a las bebidas; Proalmex, que contiene los productos al granel.



1.2.2 Misión

Es una empresa que maneja un portafolio multimarca – Alme – Michelada Mix – Al Sur – Spezia – enfocada en ofrecer innovación y deleite a nuestros consumidores, creando momentos únicos y una relación a largo plazo con nuestras marcas.

1.2.3 Visión

Proalmex para el año 2018 busca ser una empresa con crecimiento sostenible orientada a cumplir con las exigencias de una sociedad que se plantea una vida saludable y así ser líder en la elaboración y distribución de alimentos de la más alta calidad.

1.2.4 Identificación del tipo de empresa

Para definir adecuadamente a la empresa PROALMEX hay que identificar al tipo de empresa a la que pertenece, esta depende de:

- Número de trabajadores



- Ventas anuales que genera la empresa
- Monto de activos que posee la empresa

Partiendo con lo mencionado anteriormente se procede a identificar el tipo de empresa a la que pertenece PROALMEX

Según resolución No. SC-INPA-UA-G-10-005G de 5 de noviembre del 2010, publicada en el Registro Oficial No. 335 de 7 de diciembre del 2010, la Superintendencia de Compañías clasifica las PYMES de acuerdo a su tamaño en:

- a. Microempresas: Emplean de 1 a 9 trabajadores, valor bruto en sus ventas anuales menor a \$100.000,00 y un monto en sus activos de hasta \$100.000,00.
- b. Pequeña Empresa: personal ocupado de 10 a 49 personas, valor bruto de sus ventas anuales entre \$100.001,00 y \$1.000.000,00 y un monto en activos de \$100.001,00 hasta \$750.000,00.
- c. Mediana Empresa: alberga de 50 a 199 trabajadores, valor bruto en sus ventas entre \$1.000.001,00 y \$5.000.000,00, valor en sus activos de \$750.001,00 hasta \$3.999.999,00.
- d. Grande Empresa: aquellas que tienen más de 200 trabajadores, un valor bruto en sus ventas mayor a \$5.000.000,00 y un monto en sus activos mayor a \$400.000.000,00. (SUPERCIAS, 2010)

Por otro lado tenemos la clasificación de las empresas según el Servicio de Rentas Internas que indica los siguientes tipos:

- a. Personas Naturales: Son todas las personas, nacionales o extranjeras, que realizan actividades económicas lícitas.
- b. Sociedades: Las Sociedades son personas jurídicas que realizan actividades económicas lícitas amparadas en una figura legal propia. Estas se dividen en privadas y públicas, de acuerdo al documento de creación. (SRI)

En base a los conceptos anteriormente revisados podemos determinar que Proalmex es una Sociedad Jurídica privada y a su vez una pequeña empresa ya que su estructura ocupacional consta de 17 personas y sus ventas en año 2016 fue de \$458.740,48. Definir la ubicación de la empresa en esta clasificación nos va a ayudar a realizar un análisis más congruente con su realidad y de las empresas con iguales características.

1.2.5 Oportunidad del negocio

La empresa PROALMEX Cia. Ltda. Tiene grandes oportunidades de negocio dentro del mundo organizacional, debido a que es un producto muy cotizado a nivel nacional e internacional tanto por su precio como su sabor. Esta empresa empezó con un producto innovador que atrajo consigo una gran aceptación, recalcando que su primer producto fue Michelada mix y conforme pasa el tiempo la innovación y variedad de productos se incrementa.

A continuación se mencionará varios puntos en los cuales detallan las oportunidades que posee la empresa PROALMEX Ltda.

- Al contar con productos poco tradicionales pero de muy alta cotización a nivel nacional, la empresa PROALMEX posee un alto nivel de empatía con sus clientes.
- Hoy en día, a nivel nacional no existen empresas dedicadas a la producción de micheladas. Tomando en cuenta que este producto es muy consumido por gran parte de la población. La empresa PROALMEX con su producción de micheladas obtendrá gran impacto especialmente a la población joven, la cual consume en gran cantidad el producto mencionado.
- La empresa PROALMEX está siempre en proceso de innovación ya sea de tecnología como de productos que ofrece, es por ello que la oportunidad de consolidarse como una gran empresa es



muy alta debido a que posee un amplio campo de clientela. Buscando satisfacer las necesidades de sus clientes.

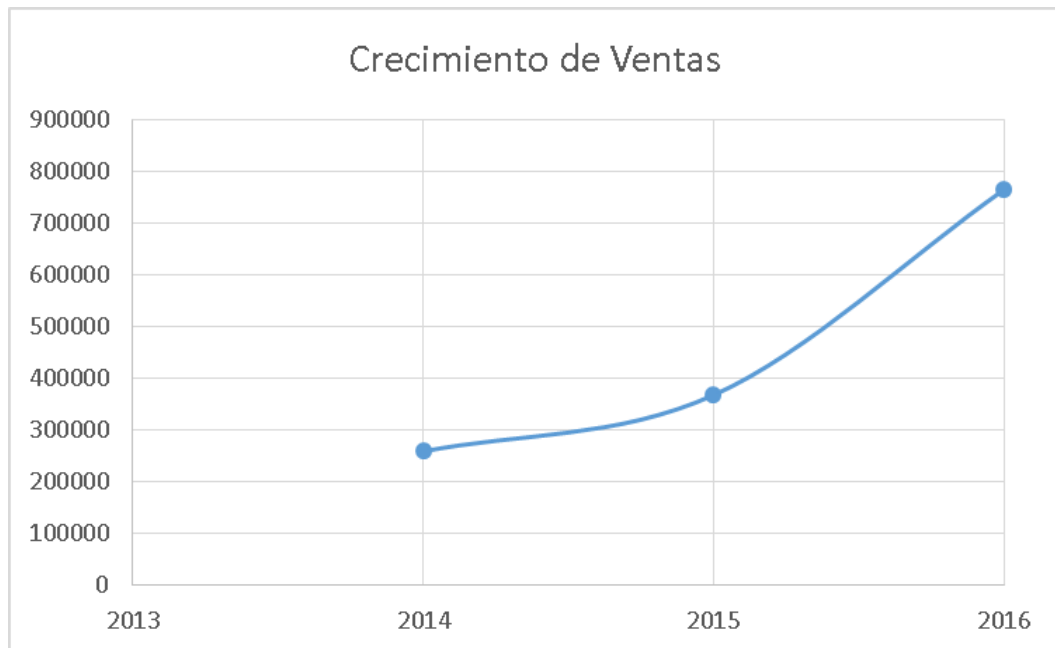
- El cliente observará que la empresa PROALMEX estará siempre buscando el deleite de los mismos con sus diferentes productos, por lo que la empresa obtendrá una empatía con su clientela, enfocándose siempre a la consolidación de la misma tanto a nivel internacional como nacional.
- Los productos que son comercializados por la empresa PROALMEX poseen un precio acorde a cada nivel económico de las personas en el país, sin ser un lujo consumirlo, mencionando que la calidad del producto está acorde las necesidades del cliente.

Actualmente se encuentra enfocada en posicionarse en las ciudades secundarias el país así como en el exterior en países como Perú, Colombia, México y España.

La línea de productos tiene una tendencia Gourmet. Su nicho de mercado, de acuerdo a (INEC, 2011) serían los niveles C+ hacia adelante; más conocidos como media alta y alta.

Desde sus inicios la aceptación del público ha favorecido el crecimiento, a tal punto que la empresa fundó en el 2016 su propia fábrica, en Quito. Ello es justificado por el crecimiento sostenido el cual se puede observar en la siguiente ilustración.

Gráfico 8: Crecimiento de las Ventas durante los últimos 3 años

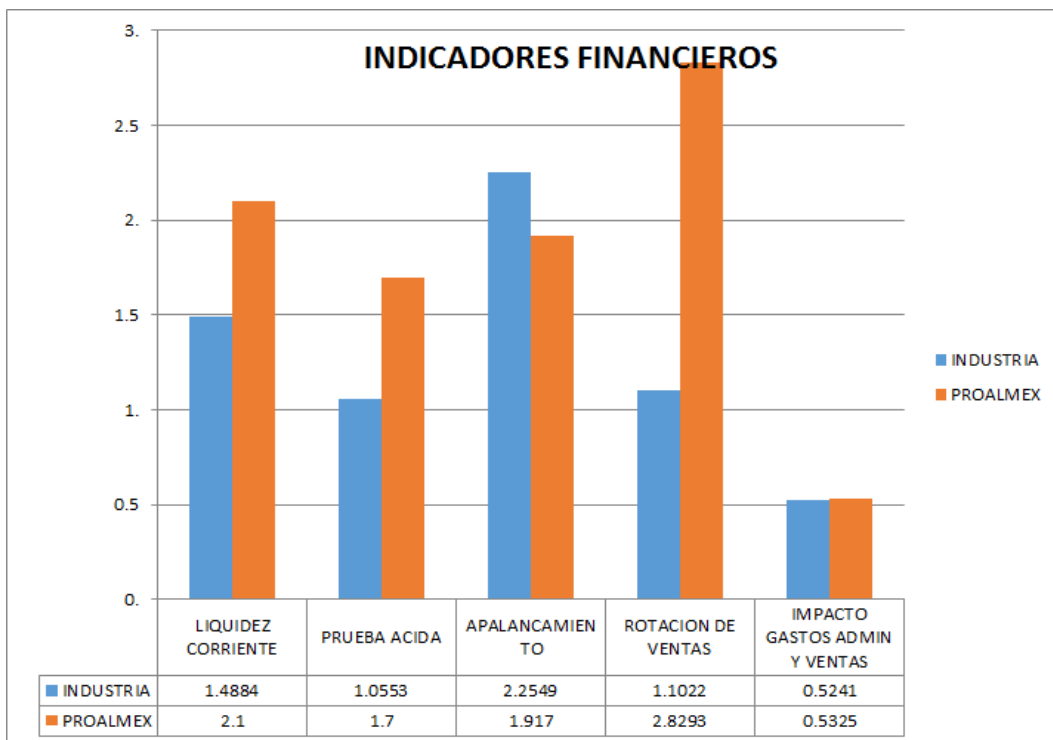


Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: El Autor

Proalmex da empleo a cerca de 15 empleados: gerente general, jefe de planta, cuatro operarios, asistente de calidad, gerente de ventas, tres vendedores, asistente administrativo, contadora, asistente de contabilidad y un recepcionista.

Además cuenta con unos indicadores financieros por sobre la media de su sector. Por lo cual cualquier intento de mejora está respaldado por una liquidez adecuada.

Gráfico 9: Indicadores Financieros Proalmex frente a la Industria



Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: El Autor

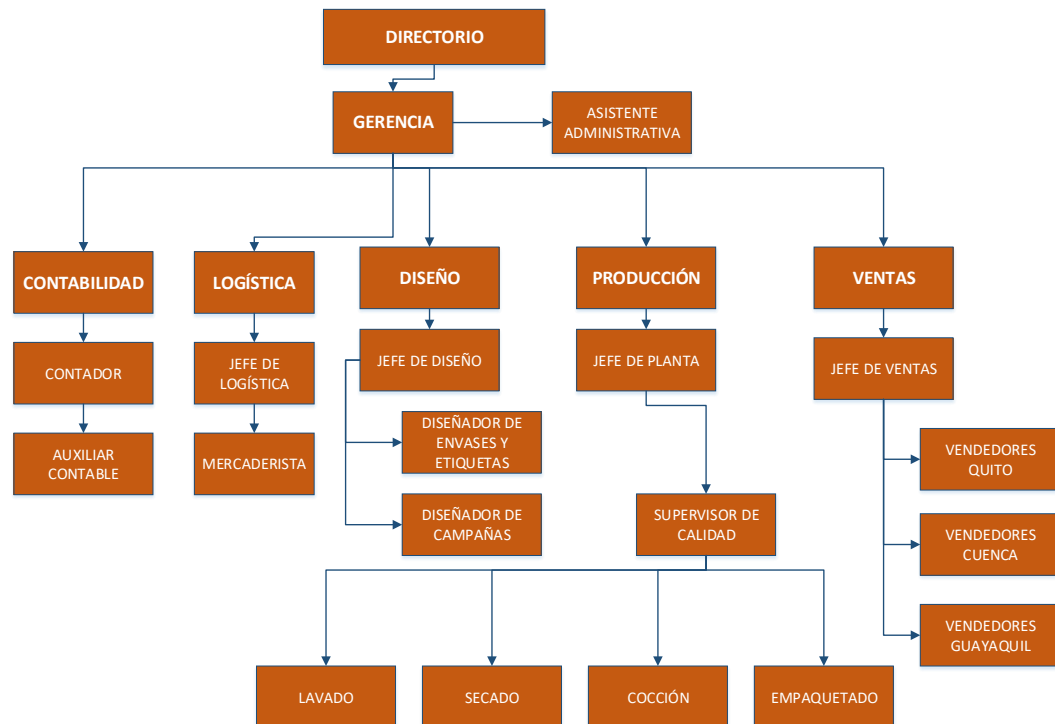
Inclusive es posible valerse del apalancamiento, debido a que éste es menor con respecto al sector.

Proalmex, dada su estructura, se encuentra dentro de la PYMES, y está llevando a cabo todo un proceso para obtener la certificación Buenas Prácticas Manufactureras (BPM).

Ante lo mencionado, el planteamiento de un modelo de negocios que provea de una perspectiva de mejora, en base a conocimiento fundamentado, resulta de vital importancia, para un crecimiento sostenido, a la vez que adaptándose a los nuevos mercados.

1.2.6 Organigrama

Diagrama 1: Organigrama Proalmex



Fuente: Base de Datos Proalmex
Elaborado por: El Autor

1.2.7 Nivel tecnológico

El uso de la tecnología en las plantas productoras de las empresas se ha incrementado a un nivel muy pronunciado, hay que mencionar que no se ha incrementado solo en la automatización de los procesos, si no en la implementación de software que faciliten la toma de decisiones en las distintas áreas de la empresa. El uso de un nivel tecnológico adecuado dentro del marketing juega un papel fundamental, ya que este da una sensación de impresión al cliente relacionado con la tecnología que utiliza una empresa y la calidad que se puede obtener con la utilización de la misma.

En conclusión a lo mencionado anteriormente se puede señalar lo siguiente: Se ha determinado que la empresa PROALMEX posee un nivel



tecnológico automatizado, permitiendo a la misma poseer a la misma un control acerca los costos de operación y disminuir el porcentaje de desperdicios, además de alcanzar una producción en serie a gran escala. Entre el nivel tecnológico que cuenta la empresa está:

- Empacadoras para snacks,
- Embotelladoras,
- Transportadores automatizados para la distribución de los productos,
- Selladoras
- Distribuidores automatizados, es decir desde la producción del mismo hasta su empaque.

1.2.8 Principales Problemas

Los principales problemas con los que cuenta la empresa PROALMEX es que no posee un directriz que facilite el desempeño funcional diario de sus trabajadores, es por ello que uno de los objetivos que posee el presente estudio es promover una directriz mediante la implementación de un modelo Canvas, enfocados a contribuir en el desempeño de la empresa anteriormente mencionada.

Además de no poseer un protocolo de control de calidad que la empresa PROALMEX maneja, por lo cual resulta necesario desarrollar un instructivo orientado al control con el fin de que la calidad de la producción sea acorde a las necesidades de los consumidores. Finalmente hay que mencionar que la empresa no cuenta con un manual de procesos, para ello es fundamental proveer a la empresa un manual que esté acorde con BPM



1.2.9 Ventajas Competitivas

Las ventajas competitivas con las que cuenta Productos Innovadores Proalmex Cía. Ltda. son:

- Producto de calidad, debido a que cuenta con todos los permisos necesarios para su producción e intenta utilizar los mejores materiales con la finalidad de crear productos eficientes y en cumplimiento con las diferentes normas de calidad
- Variedad: los productos que comercializa Proalmex está dirigido a varios sectores y para diferentes gustos, intentando satisfacer las necesidades de los consumidores actuales y sobretodo atraer consumidores potenciales.
- Menor costo: los productos que oferta Proalmex está al alcance de todo bolsillo debido a las diferentes presentaciones de los productos
- Innovación: la empresa Proalmex cada vez intenta crear, mejorar e innovar los productos que se encuentran vigentes en el mercado y posicionarlos.

1.3 Establecimiento de la Cadena de Valor

Diagrama 2: Cadena de Valor Proalmex

Infraestructura: En cuanto a la amplitud de las instalaciones se plantea para el mayo del 2018 construir una nave que permita la producción en serie. La parte administrativa de la empresa se realiza en Cuenca, sin embargo se mantienen reuniones constantes para mantener la cohesión del equipo.

Admiración de los Recursos Humanos: La contratación del personal tiene lineamientos específicos que se deben cumplir en cada puesto de trabajo. El equipo humano se encuentra en constantes capacitaciones que permiten que la producción sea cada vez más eficiente.

Tecnología-Investigación y Desarrollo: Para mantener la imagen de los productos se cuenta con máquinas especializadas en sellado con nitrógeno con la finalidad de mantener el sabor del producto. Se realizan constantes pruebas para lograr que el producto adquiera nuevas condicionales saludables que favorezcan al consumidor.

Adquisición de Bienes y Servicios: Las compras de bienes y servicios poseen un esquema que indica la periodicidad con las que deben adquirir los insumos. Todos los proveedores de Bienes y servicios que se encuentran directamente relacionados con la producción son primeramente calificados para evitar riesgos de calidad e incumplimiento. La rotación de stock es alta con respecto a insumos.

Logística Interna: la fábrica se encuentra ubicada en Quito debido a que los proveedores de las materias primas se encuentran en el norte del país y así se ahorra el costo de fleje, las mismas que se almacenan por lotes según los lineamientos de BPM.	Operaciones/producción: Una vez almacenada la materia prima se realiza una verificación de la calidad del producto e inicia la producción. Cada producto tiene procedimientos diferentes y cada proceso posee una revisión de calidad que garantiza que los bienes elaborados cumplan con la normativa vigente.	Logística Externa: La distribución del producto se realiza conforme a un cronograma pactado con los comisariatos más importantes del País con la finalidad de siempre contar con stock solicitado. A sí mismo la distribución al detalle para el consumidor final se realiza por medio de convenios con currier con un tiempo máximo de entrega de 48 horas.	Mercadotecnia y Ventas: en los principales supermercados como: Coral Hipermercados, Supermaxi, Megamaxi, MegaSantaMaría, Oki Doki se ha negociado el final de góndola, adicionalmente se realizan descuentos hasta del 50%. En redes sociales se realizan concursos semanales de órdenes gratis de producto que son entregados en cualquier dirección proporcionada.	Servicio: Los productos que oferta Proalmex fomentan la idea de que existen condimentos, snacks y salsas ricas y saludables principalmente los Cocos pues no contienen aceite, transegenicos, colesterol, lactosa ni gluten siendo un alimento fuente de fibra, 100% natural y vegetariano.
---	--	---	---	--

Fuente: Base de Datos Proalmex
Elaborado por: El Autor



1.4 Cinco fuerzas de Porter

1.4.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

El ingreso de nuevos competidores al sector alimenticio es difícil más no imposible, debido a que existen varias barreras de entrada como:

- **La alta inversión inicial:** La mayor parte de las empresas de alimentos son altamente industrializadas que generan una producción a escala. Por esta razón es necesario contar con una nave industrial que permita crear productos a precios competitivos.
- **Necesidades de capital:** Puesto que el desembolso inicial de capital que demanda una empresa de esta naturaleza es considerable, y de igual forma se necesita una suma significativa para cubrir el ciclo de operación (cuentas por pagar a proveedores más el crédito concedido a sus clientes) propia de una compañía comercializadora de productos alimenticios.
- **Regulaciones:** En Ecuador existen organismos centrados al control sanitario y de calidad de los productos alimenticios que se encuentran en el mercado nacional. Entre los principales requisitos a cumplir se encuentran los siguientes:
 - Permiso de Funcionamiento del Establecimiento.
 - Permiso de Funcionamiento del ARCSA (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria).
 - Permiso de los Bomberos
 - Permiso Ambiental.
 - Registro Sanitario de los productos.
- **Diferenciación del Producto:** La creación de productos alimenticios innovadores se encuentra en un gran auge, pues la



tecnología y la globalización crea nuevos hábitos de consumo, sin embargo, la cultura de consumo de los ecuatorianos es tradicional dificultando el posicionamiento de nuevos productos en el mercado. Para lograr captar la atención de los posibles clientes es necesario realizar una fuerte inversión en promoción y publicidad.

- **Acceso a los canales de distribución:** Por lo anteriormente mencionado, los nuevos competidores para Proalmex aún no han sido identificados debido a que actualmente son muy pocas las empresas que se atreven a innovar y experimentar con nuevos productos dentro del mercado.

1.4.2 Rivalidad entre Competidores Actuales

Proalmex al tener cuatro marcas ofrece una variedad de productos aumentando así el número de competidores, por esta razón para comprender de mejor manera el mercado en el que se desarrolla la empresa analizares los competidores existentes para cada marca.

Según datos presentados por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria al 30 de octubre de 2017 en el Ecuador existen 4519 industrias de nacionalidad ecuatoriana con permiso sanitario dedicadas a la fabricación de alimentos y bebidas así también se encuentran en el mercado nacional los productos de 4150 empresas internacionales. Los países con mayor número de productos comercializados en Ecuador los siguientes:

Tabla 8: Ranking de Países que comercializan productos alimenticios en el Ecuador.

No.	País	Cantidad de Productos
1	Estados Unidos	3325
2	Colombia	2642
3	España	2412
4	Chile	2317
5	Argentina	1472
6	Italia	969
7	Perú	855
8	México	752
9	Brasil	505
10	China	473

Fuente: Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria
Elaborado por: El autor

Las empresas ecuatorianas con mayor número de productos en el mercado nacional son: Procesadora Nacional de Alimentos C.A. Pronaca con 1446 productos, Terrafertil S.A. con 726, Industrias Lácteas Toni S.A. con 640, Moderna Alimentos S.A. con 571, Confiteca C.A. con 559.¹

Si bien es cierto que en el mercado hay una fuerte rivalidad entre competidores debido alto número de empresas dedicadas a elaborar alimentos y bebidas; esta situación exige a los fabricantes a enfocarse en agregar características únicas a los productos originando cuantiosos productos sustitutos con todo tipo de precios y calidad en donde PROALMEX lleva una ventaja competitiva al tener productos únicos, innovadores y a un precio asequible como se demostrará en el siguiente análisis:

Se analizaran los competidores por línea de producto; los principales competidores en el Ecuador para la línea ALME son:

¹ La cantidad de productos contempla las diferentes presentaciones y sabores de cada producto.

Tabla 9: Principales competidores para la marca ALME

Fabricante	País	Marca	Tipo de Producto
Terrafertil S.A.	Ecuador	Terrafertil S.A.	Aderezos Naturales, Jugos, Salsas Y Frutos Secos
Agroindustria Naturexotic Cia.Ltda.	Ecuador	Naturexotic	Frutas, Frutas deshidratadas y vegetales.
Industrias Alimenticias Ecuatorianas S.A. (Inalec S.A.)	Ecuador	Tortolines	Frituras, Ojuelas de platano y pasteles.
Vicenzi S.P.A.	Italia	Matilde Vicenzi	Productos de pastelería.
Vilcabamba Productos	Ecuador	Parleza	Porción de coco deshidratado.
Moderna Alimentos S.A.	Ecuador	Sunny Side	Pan, pasteles y postres.

Fuente: Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria
Elaborado por: El Autor

Los principales competidores en el Ecuador para la línea SPEZIA Y AL GRANEL son:

Tabla 10: Principales competidores para la marca SPEZIA y AL GRANEL

Fabricante	Localización	Marca	Tipo De Producto
Productora Y Comercializadora Biodeliand Productos Gourmet Andinos S.A.	Ecuador	"Mikuytessen"	Mariscos Y Condimentos Estilo Gourmet
Ecuatoriana De Condimentos Y Especies Econespecies Cia. Ltda.	Ecuador	"Condimensa"	Especies Y Condimentos En General
Terramare	Ecuador	"Sal Herbal"	Sal Marina, Especies Y Vegetales
Creaciones Culinarias	Ecuador	"Creaciones Culinarias"	Sales, Patés Y Conservas
Coronel Calderon Hernan Patricio	Ecuador	"Callimanta" Productos Pauteños	Condimentos
Terrafertil S.A.	Ecuador	"Nature'S Heart" "Supermaxi" "Aki" "Doña Petra"	Aderezos Naturales, Jugos, Salsas Y Frutos Secos



Cedrax S.A.	Ecuador	"Saboreando"	Granos Y Especias
Industria Lojana De Espececerias Ile C.A.	Ecuador	"Ile"	Especias, Condimentos, Hierbas Aromáticas, Salsas, Pastas, Esencias
Badia Spices Inc	Estados Unidos	"Badia"	Especias
Alimentos El Sabor Alimensabor Cia. Ltda.	Ecuador	"El Sabor"	Adobos, Condimentos, Granos, Salsas, Semillas, Harinas, Bebidas, Escencias.
Jfc International Inc	Estados Unidos	"Unagi Kabayaki"	Todo Tipo De Alimentos De Consumo Masivo.
Alimentos Ecuatorianos Los Andes S.A. Aecdese	Ecuador	"Los Andes"	Salsas Y Aderezos.
Procesadora Nacional De Alimentos C.A. Pronaca	Ecuador	"Gustadina"	Salsas, Y Mermeladas Aceites.
Griffith Colombia S.A.S.	Colombia	"Griffith"; "Zafran"; "Custom Culinary"	Condimentos, y Salsas Panadería.
Marcseal S.A.	Ecuador	"Marcello`S"	Salsas Y Aderezos.
Alimentos Ecuatorianos Sa Alimec	Ecuador	"McCormick"	Especias, Extractos, Salsas.
Astudillo Grijalva Hugo Daniel	Ecuador	"Supermaxi", "Aki", "La Original"	Salsas.
Especies Exoticas Esxot Cia. Ltda.	Ecuador	"Ole"	Encurtidos, Salsas, Dips, Aderezos.
Rikocom Alimentos S.A.	Ecuador	"Hacienda Pinandro"	Conservas de frutas, verduras y guisos.
Nestle Ecuador S.A.	Ecuador	"Maggi"	Salsas, Y Concentrados Sopas
Mcilhenny Company	Estados Unidos	"Tabasco"	Salsas Picantes.
Exotic Food Public Company Limited	Tailandia	"Exotic Food"	Hierbas, Especies, Frutas, Vegetales, Pastas Y Salsas.
B & G Foods Inc	Estados	"Trappey's"	Condimentos,

	Unidos		Aderezos, Salsas, Adobos, Snacks, Sopas Y Vegetales.
Promopesca S.A.	Ecuador	"Isabel" "Cardinal"	Conservas De Mariscos.
Industria Ecuatoriana Productora De Alimentos Ca Inepaca	Ecuador	Van Camp's	Conservas De Mariscos.
Justo Lopez Valcarcel S.A.	España	"Vigilante"	Conservas De Pescados.
Sardinas Del Pacifico S.A. Sardipac	Ecuador	"Yumbi, Bella Del Mar"	Conservas De Pescados.

Fuente: Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria
Elaborado por: El autor

Como se puede observar en la tabla este mercado es muy competitivo ya que existen desde transnacionales hasta pequeños productores tratando de satisfacer esta necesidad.

Los principales competidores en el Ecuador para la línea Michelada Mix son:

Tabla 11: Los principales competidores para la marca Michelada Mix

Razón Social Del Fabricante	Localización	Marca	Tipo De Producto
Frosher Cia. Ltda.	Ecuador	Cheladamix Soft	Edulcorante, Endulsante, Aderezo Y Protector Solar.
Hidalgo Proaño Pablo David - Hiprodal	Ecuador	Hiprodal	Pulpas Y Aderezos.
Sanchez Vega Adriana Estefania	Ecuador	Zapata	Aderezos Y Cerveza Artesanal.
Mazon Pachacama Gabriela Estefania	Ecuador	Michelada Mix	Aderezos.
Marcseal S.A.	Ecuador	Marcello's, Marcello's Gourmet, Cooking Choice, La Tejana	Salsas Y Aderezos

Fuente: Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria
Elaborado por: El autor



El principal competidor en el Ecuador para la línea AL SUR en esta línea son los cocteles preparados en centros de diversión nocturnos y restaurantes.

1.4.3 Amenaza de productos sustitutos

Sustitutos perfectos:

La empresa con razón social Tello Toapanta Marco Vladimir se dedica producir porciones de coco deshidratado convirtiéndose así en un sustituto perfecto para los coquitos horneados sin embargo este producto viene en una tarrina con tapa de polipropileno por lo que Proalmex tiene una ventaja competitiva en cuanto a presentación, sabor y calidad.

Uno de los productos exclusivos e innovadores de Proalmex es su Pimienta negra ahumada, ya que en el mercado se ha podido encontrar diversas presentaciones de pimienta como son en grano, con especias o dulce, pero no hay otra marca que tenga la presentación de pimienta con la particularidad de ser ahumada.

En nuestro medio se pueden encontrar algunas presentaciones de sal marina en grano como son las marcas: “Oro blanco la Carmelina”, “Condimesa” y “Sal Herbal”, para diferenciar nuestros productos de los de la competencia Proalmex apela a las presentaciones especiales que posee como son frascos elegantes de vidrio en comparación de los de la competencia que vienen en frascos de polimetil metacrilato o fundas de polietileno.

Para el producto Sal ahumada hay un sustituto perfecto de marca “Mikuytessen” fabricado y distribuido por la empresa ecuatoriana Productos Gourmet Andinos S.A., que al igual que los productos de Proalmex también tiene una presentación en frasco de vidrio, y el producto es de calidad. Aquí la empresa trabajar en estrategias de diferenciación para este producto en específico.



En el mercado se pueden encontrar una amplia variedad de salsas sin embargo la salsa de anguila es un producto exclusivo de la empresa Proalmex ya que no tiene un sustituto perfecto.

La salsa B.B.Q. es un producto muy popular en nuestro medio, en los distintos supermercados podemos encontrar esta salsa en todas las presentaciones, también cabe recalcar que en cuestión precio se puede encontrar precios accesibles para todos los bolsillos, en cuanto a calidad también podemos decir que hay varias opciones productos nacionales hasta productos importados, entre las marcas más representativas que comercializan este producto tenemos: “Los Andes”, “Gustadina”, “ILE”, “Maggi” y marcas de mayor calidad como “McComick” o “OLE”, Proalmex compete con todas estas marcas que tienen mayor posicionamiento en la mente del consumidor con una estrategia de calidad ya que su sabor no puede ser alcanzado.

Las empresas que se dedican a producir y distribuir salsas picantes dentro de nuestro medio son diversas, ya que Ají es muy aceptado en nuestro medio por su exótico sabor, Proalmex tiene una opción satisfacer al mercado con la salsa Búfalo, el único sustituto perfecto para esta salsa en Ecuador es la “Louisiana Hot Sauce” fabricada y distribuida por B&G Foods INC originaria de Estados Unidos e importada por Corporación el Rosado S.A, esta salsa al ser importada tiene un mayor precio en comparación de la salsa búfalo de Proalmex lo que le da una preferencia importante ya que en sabor y calidad no difiere.

El Ecuador tiene prestigio en producir enlatados de atún y sardina entre las empresas más representativas que se dedican a esta actividad tenemos a: Conservas Isabel S.A., Industrias Ecuatoriana Productora de Alimentos C.A. (Van Camp's), NIRSA S.A. (Real) no obstante Proalmex se introduce a competir en este difícil mercado con una sus creaciones innovadoras, su enlatado de sardina en salsa de anguila definitivamente no existía esta presentación de sardina en el mercado.



Michelada Mix es un producto muy representativo de empresa Proalmex, posee varias presentaciones y sabores, además de un sistema de distribución muy eficiente que le ayuda a posicionarse con mayor rapidez en la mente del consumidor al estar en los principales y más populares comercios del país esto le ayuda en la competencia con otras marcas como son: “Marcello’s” de la industria Marcesal S.A. o “Cheladamix soft” de Frosher Cia. Ltda.

Como ya se mencionó antes no hay sustitutos perfectos para la línea AL SUR que tiene como principal idea satisfacer una necesidad de compartir con invitados diferentes tipos de cocteles en la comodidad del hogar y con las bebidas alcohólicas preferidas del cliente.

Productos sustitutos:

- Coco natural
- Sal natural común
- Pimienta natural común
- Salsa de tomate
- Sardina en aceite
- Cocteles preparados
- Micheladas preparadas

Los productos sustitutos de Proalmex no son diferenciados debido a que la empresa tiene una ventaja competitiva sobre el resto de competidores, la innovación, todos los productos mencionados como sustitutivos no son sustitutos perfectos.

1.4.4 Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores de la materia prima para la realización de los productos son a nivel nacional buscando fomentar la frase “primero lo nuestro”.



Los productores con los que cuenta la empresa son los agricultores de todo el país, sin embargo la mayor parte de sus proveedores pertenecen al norte y los alrededores de Quito en donde se encuentra ubicada la fábrica de PROALMEX.

Proalmex tiene realiza una calificación de sus proveedores para obtener la mayor cantidad de beneficios, dentro de las variables analizadas tenemos:

- Calidad del Productos
- Precio
- Días promedio de entrega
- Respuesta antes necesidades emergentes de stock
- Precio del Transporte

En base a estas variables se define al proveedor principal y un secundario con la finalidad de garantizar el stock de la materia prima y evitar contratiempos en la entrega del producto final.

Mayoritariamente la materia prima que utiliza PROALMEX es ofertada por una variedad de proveedores con precios diversos facilitando la capacidad de negociación de la empresa. Sin embargo, en el caso del coco los proveedores que mantienen la calidad y sobre todo la disponibilidad del insumo durante todo el año son poco razón por la que el proveedor tiene la capacidad de elevar significativamente los precios en épocas de escasez.

1.4.5 Poder de negociación de los compradores

Los clientes potenciales de Proalmex son generalmente los jóvenes y las amas de casa debido a la variedad de productos que ofrecen y la segmentación del mercado hacia el cual está dirigido. La oferta actual que se maneja en el mercado es a través de la utilización de medios electrónicos con la finalidad de buscar clientes potenciales, además de



ser muchas las empresas que utilizan al benchmarking como ventaja competitiva.

Una vez acabado el autodiagnóstico de la empresa Proalmex podemos decir como conclusión que la empresa está en un micro entorno favorable.



CAPÍTULO II

ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONOMICO Y FINANCIERO DE LA EMPRESA PROALMEX CIA. LTDA., PLAN ESTRATÉGICO Y ESTUDIO DE MERCADO

2.1 Análisis Económico y Financiero

El presente análisis financiero permitirá identificar y comparar como se desarrolla PROALMEX con relación a las empresas que forman parte del sector alimenticio y de bebidas para determinar cuáles son los puntos críticos y presentar una propuesta que genere mejores beneficios para la empresa.

2.1.1 Indicadores de Liquidez

2.1.1.1 Liquidez Corriente

El indicador de liquidez nos indica que Proalmex por cada dólar de obligaciones a corto plazo que posee tiene \$1.32 dólares para cubrirlas. En relación al indicador de la industria que es de \$1.28 Proalmex muestra un resultado favorable pues la empresa tiene la liquidez necesaria. La Empresa con mayor liquidez corriente es Industria Ecuatoriana Productora de Alimentos CA. con \$22.76 y la empresa con menor liquidez es Agroindustria Naturexotic Cia. Ltda. que presenta un indicador por debajo de la industria.

Es importante considerar que un indicador elevado como el de INEPACA explica la existencia de dinero improductivo, lo cual tampoco es positivo para ninguna empresa. **(ANEXO B-1)**

2.1.1.2 Prueba Ácida

La Empresa con mayor liquidez para cubrir sus obligaciones a corto plazo sin la necesidad de recurrir a la venta de su inventario es INEPACA con \$14.35 y la empresa con menor liquidez es Agroindustria Naturexotic Cia. Ltda. con \$0.45. Proalmex se encuentra dentro de la media establecida



por el indicador del sector, sin embargo, se puede observar un decrecimiento importante de la liquidez con relación al indicador anterior; por lo que se determina que la liquidez de la empresa depende esencialmente de la venta de inventarios y que de existir una necesidad de pago a proveedores emergente puede ocasionar problemas financieros. **(ANEXO B-2)**

2.1.2 Indicadores de Solvencia

2.1.2.1 Endeudamiento del Activo

La empresa con un indicador elevado con respecto a las empresas del sector es AGROINDUSTRIA NATUREXOTIC CIA.LTDA. con 1.923 lo que indica una dependencia de sus acreedores para adquirir nuevos elementos de activo. Proalmex presenta un indicador dentro del rango esperado manifestando la existencia de una estructura financiera poco arriesgada, es decir, en el caso de desear adquirir nueva maquinaria no necesitará créditos o aportes de capital de los socios. **(Anexo B-3)**

2.1.2.2 Endeudamiento del Patrimonio

El financiamiento de Proalmex se encuentra distribuida entre sus acreedores y los aportes de los socios, mientras que en la Industria Nestlé posee un indicador por encima de la medio del sector que demuestra que su financiamiento es a base de sus acreedores. **(Anexo B-4)**

2.1.2.3 Endeudamiento del Activo Fijo Neto

La empresa con un indicador elevado con respecto a las empresas del sector es INDUSTRIA ECUATORIANA PRODUCTORA DE ALIMENTOS CA INEPACA. con 3.06 al igual que Proalmex que al iniciar su proceso de tecnificación en el año 2016 ha financiado sus elementos de Propiedad, Planta y Equipo con su patrimonio sin la necesidad de incurrir en préstamos de terceros. **(Anexo B-5)**



2.1.2.4 Apalancamiento y apalancamiento Financiero

Este indicador permite determinar qué tan beneficiosos son los préstamos con terceros con respecto a los resultados obtenidos, la empresa con mayor grado de apalancamiento es ECUATORIANA DE CONDIMENTOS Y ESPECIAS ECONESPECIAS CIA. LTDA. con 9,43. Proalmex presentad un indicador que se encuentra por debajo del promedio. **(Anexo B-6)**

2.1.3 Indicadores de Gestión

Proalmex presenta indicadores por encima de la media del sector lo que indica que su rotación de cartera, activo fijo y ventas es alta lo que trae consigo innovación en cuanto al activo fijo y una excelente recuperación de cartera evitando así las provisiones por cuentas incobrables. Sin embargo se debe corregir los plazos de cobro (plazo de 58 días) vs los de pago (41 días) debido a que pueden ocasionar falta de liquidez.

2.1.3.1 Rotación de Cartera

La rotación de cartera de Proalmex es de 6 veces al año, es decir, cada 60 días. Las empresas con menor rotación de sus cuentas por pagar son de 3 veces al año. Es importante fijar políticas de crédito a menor plazo para evitar problemas de liquidez. **(Anexo B-7)**

2.1.3.2 Rotación del Activo Fijo

ECUATORIANA DE CONDIMENTOS Y ESPECIAS ECONESPECIAS CIA. LTDA es la empresa con un mayor indica de rotación del activo fijo que proviene en función de su nivel de ventas, es decir, a mayor rotación de PPE mayor generación de recursos monetarios. En su mayoría las empresas del sector tienden a un indicador por encima de la media demostrando el uso correcto de sus Activos Fijo para generar ventas evitando así incurrir en un gasto de depreciación que únicamente reduzca la utilidad. **(Anexo B-8)**



2.1.3.3 Rotación de Ventas

El coeficiente de Eficiencia Directiva permite determinar la efectividad de la administración con respecto al uso de sus activos. AGROINDUSTRIA NATUREXOTIC CIA.LTDA. y PROALMEX son las empresas con mayor eficiencia de los recursos para generar ventas. Esto se debe a que al ser empresas relativamente nuevas y con proyectos de desarrollo necesitan utilizar todos sus recursos para hacer frente a la creciente demanda de productos. **(Anexo B-9)**

2.1.3.4 Rotación de Promedio de Cobranza

El periodo de cobro de Proalmex es de 58 días siendo uno de los menores de la industria mientras debido a las excelentes negociaciones que posee con sus clientes. El plazo mayor de cobro dentro de la industria es Fosher Cía. Ltda. con crédito de 148 días, esta situación es perjudicial para la empresa debido a que pierde liquidez lo que conlleva a mayores gastos financieros. **(Anexo B-10)**

2.1.3.5 Promedio Medio de Pago

En relación al promedio medio de cobro el periodo medio de pago de Proalmex es menor en 17 días, como ya se indicó en la rotación de cartera es necesario aplicar políticas de crédito con menores plazo que impidan la falta de flujo de efectivo para hacer frentes a las obligaciones con los proveedores. Un promedio medio de pago mayor generar gastos de intereses que disminuyen la utilidad de empresa. **(Anexo B-11)**

2.1.3.6 Impacto Gastos Administrativos y de Ventas

El impacto de los gastos administrativos y de ventas con respecto a las ventas en las empresas de la industria se encuentra dentro del rango promedio. Sin embargo en PROALMEX se presenta una ligera elevación pues el 51% de las ventas se gasta en cubrir los gastos operacionales



Es importante que ubiquen aquellos gastos innecesarios en los que se incurren y que conllevan a una pérdida de la utilidad para la empresa.

(Anexo B-12)

2.1.3.7 Impacto Carga Financiera

El impacto de la Carga financiera permite evaluar que tan alto es el gasto financiero con respecto a las ventas. En las empresas del sector se observa que el impacto financiero es elevado por lo que se determina que su funcionamiento se ve financiado mayoritariamente por préstamos de instituciones financieras. Es necesario revisar que estas obligaciones contraídas no sean para cubrir problemas de liquidez. **(Anexo B-13)**

2.1.4 Indicadores de Rentabilidad

2.1.4.1 Rentabilidad Neta del Activo

NESTLÉ DEL ECUADOR S.A. es la empresa con mayor rentabilidad del Activo mientras que PROMOPESCA y AGROINDUSTRIA NATUREXOTIC CIA.LTDA. no presenta rentabilidad del Activo este generalmente se debe a que para calcular este ratio es necesario considerar los gastos no deducibles que pueden ser muy altos. **(Anexo B-14)**

2.1.4.2 Margen Bruto

Proalmex presenta un margen bruto de 0.57 lo que indica que la utilidad bruta de la empresa es del 57% con respecto a las ventas que demuestra que la producción es eficiente con respecto a sus costos. Las empresas del sector se mantienen dentro el rango establecido por el sector menos AGROINDUSTRIA NATUREXOTIC CIA.LTDA. que indica que su utilidad bruta es del 30% por lo que es necesario revisar los procesos de la empresa para evitar el desperdicio. **(Anexo B-15)**

2.1.4.3 Margen Operacional

Al comparar el margen bruto contra el margen operacional en Proalmex se puede determinar que los gastos administrativos y de ventas corresponden al 51% con respecto a la ventas. Es necesario aplicar una política para el control del gasto. Las empresas del sector se evidencian un porcentaje menor de gasto como es el caso de ALIMENTOS ECUATORIANOS LOS ANDES S.A. AECDESA que posee un margen bruto del 50% y un margen operacional del 16%. Es importante identificar cual es el gasto con que implica mayor flujo y elaborar una matriz que permita administrar este rubro de forma eficiente. **(Anexo B-16)**

2.1.4.4 Margen Neto

La empresa con mayor retribución es ALIMENTOS ECUATORIANOS LOS ANDES S.A. AECDESA con el 17% y la empresa con menor rendimiento es INDUSTRIA ECUATORIANA PRODUCTORA DE ALIMENTOS CA INEPACA con el 3.5%. En cuanto a PROALMEX el margen decrece al 3.5% debido a que su gasto financiero es elevado pues la inversión en su nueva planta de producción se encuentra financiada por préstamos de terceros. **(Anexo B-17)**

2.1.4.5 Rentabilidad Operacional del Patrimonio

La empresa con mayor retribución para los accionistas es NESTLE ECUADOR S.A. con el 2.08 y la empresa con menor rendimiento es PROMOPESCA S.A. con el 0.01. Proalmex presenta un retorno de la inversión a sus accionistas del 0.17 se debe verificar que se mantenga este índice luego de considerar los intereses y los impuestos pues estos generan una gastos significativo. **(Anexo B-18)**

2.2 Estudio de Mercado

El estudio de mercado se realizó en el cantón Cuenca debido a que tiene 580.706 habitantes siendo la tercera ciudad más habitada del Ecuador, también por sus hábitos y costumbres culinarias, su cultura y debido a que esta es la ciudad que inspiró la creación de productos innovadores Proalmex, donde funciona actualmente la empresa.

2.2.1 Definición del problema

Es necesario partir de un diagnóstico situacional de la empresa, para de esta manera ser capaz de proponer un modelo de negocio provechoso en función del posicionamiento actual de la marca, de la demanda actual y potencial y de las tendencias de consumo en base a gustos y preferencias lo que le permita a Proalmex ser una empresa líder en su área, desarrollar su imagen, tener un crecimiento ordenado y sostenido y que logre llegar a todos los consumidores que requieran de estos productos.

2.2.2 Objetivo

- Calcular el posicionamiento actual de la marca Proalmex, además conocer los gustos y preferencias que tienen los hogares de estratos medio, medio-alto y alto de la Ciudad de Cuenca al momento de preparar los alimentos con el fin de priorizar nuevas funcionalidades.

2.2.3 Objetivos Específicos

- Medir el posicionamiento actual de la marca Proalmex
- Identificar los gustos y preferencias en actividades culinarias.
- Conocer la frecuencia de compra de condimentos, salsas y aderezos en supermercados físicos.
- Conocer nuevas tendencias de servicio post-venta con el fin de aumentar la satisfacción de los clientes



- Identificar un canal de distribución más apegado a las necesidades actuales de los clientes.

2.2.4 Justificación

Es necesario poner en marcha este estudio de mercado para obtener información relevante para de esta manera ser capaces de elaborar el modelo de negocio, este estudio de mercado facilitará la elección de las herramientas que servirán para satisfacer las necesidades de los clientes y priorizar recursos que permitirán adelantarnos a los cambios que sufre los gustos y preferencias dentro del mercado, la información que se obtendrá también servirá para diseñar una estrategia de comunicación ajustada para el mercado meta de la empresa.

El instrumento que se utilizara para desarrollar este estudio de mercado es la encuesta que ha sido la herramienta de investigación por excelencia en el último siglo, este cuestionario contendrá 15 preguntas, diseñado específicamente para responder a las interrogaciones antes mencionados. Esta información es de carácter cuantitativo y cualitativo.

2.2.5 Desarrollo del Plan de Investigación

2.2.5.1 Población y Muestra

Para el actual plan de investigación se analizará la población económicamente activa (PEA) del Cantón Cuenca, debido a que es fundamental para el éxito de este estudio que a las personas que se les aplique esta encuesta estén generando ingresos, además de esto se tomara en cuenta únicamente a los adultos mayores de 20 años. Para obtener este dato tomamos de referencia que según el Banco Central del Ecuador a junio del 2017 la PEA del Ecuador está conformada por 8.147.564 de habitantes, La PEA de Cuenca representa el 62.30% de su población total, es decir, de 314.980.

Para la correcta obtención de la muestra, que es uno de los aspectos fundamentales para que el estudio sea un éxito, se utilizara la siguiente formula:

$$n = \frac{z^2 N p q}{(N - 1) e^2 + z^2 p q}$$

Donde

“N” representa el tamaño de la población o número total de posibles encuestados, que en este caso es 314.980 personas que conforman la PEA de Cuenca pues permitirá identificar quienes están al alcance de adquirir los productos de la empresa.

“p” representa la probabilidad de éxito, este dato es generalmente desconocido y lo recomendable es suponer que $p = q = 50\%$.

“q” representa la probabilidad de fracaso, que al igual que “p” debe ser del 50%.

“e” representa el margen de error, para esta investigación será del 5% debido a que es la primer encuesta que realiza la empresa en la ciudad y se utiliza un método no probabilístico.

“z” es una constante que depende del nivel de confianza que deseamos, se busca que la encuesta sea fiable por lo que se trabajará con el 95% de confianza el cual tiene un valor de “z” igual a 1,96.

$$n = \frac{(1.96)^2 * (314.980) * (0.50) * (0.50)}{((314.980 - 1) * (0.05^2)) + (1.96)^2 * (0.50)(0.50)} = 384$$

Para el levantamiento de información de este estudio de mercado se encuestara a 384 personas, que cumplan las condiciones antes mencionadas.

2.2.5 Recopilación de la información

Para la aplicación de la encuesta se tomó en cuenta a personas que se encuentren dentro de la población económicamente activa y que sean mayores de 20 años indistintamente de su género.

En la siguiente tabla se puede observar la edad de los encuestados dividida por género; 163 hombres y 221 mujeres realizaron la encuesta de los cuales la moda de la edad se encuentra en 23 años.

Tabla 12: Tabla de Frecuencias

Tabla De Frecuencias			
EDAD	Masculino	Femenino	Total
20	9	13	22
21	2	8	10
22	13	12	25
23	15	18	33
24	11	16	27
25	16	12	28
26	10	10	20
27	5	10	15
28	5	9	14
29	6	5	11
30	6	7	13
31	6	2	8
32	3	9	12
33	6	4	10
34	3	4	7
35	2	7	9
36	5	2	7
37	2	4	6
38	2	5	7



39	3	3	6
40	3	6	9
41	0	3	3
42	3	3	6
43	3	4	7
44	0	1	1
45	3	3	6
46	3	2	5
47	2	5	7
48	2	3	5
49	0	5	5
50	5	1	6
51	0	3	3
52	3	2	5
53	0	2	2
54	0	4	4
56	0	2	2
57	1	1	2
58	1	1	2
59	1	4	5
60	1	4	5
63	0	1	1
65	2	1	3
	163	221	384






Fuente: Encuesta
Elaborado por: El Autor

A continuación se detallan las preguntas aplicadas

1. ¿Cuál de las siguientes marcas reconoce usted?

Dónde: (3 = La conozco muy bien, 2 = La he visto alguna vez, 1 = Nunca la he visto.)

Podemos observar que:

					
Spezia	Marcello's	El Sabor	Terrafertil	Michelada Mix	Maggi

					
iLe	Ole	Al Sur	Chelada Mix	Gustadina	Tabasco

- ¿Dónde almuerza normalmente usted?
- ¿Con que frecuencia preparan alimentos en su hogar?
- ¿Para preparar sus alimentos cuales de los siguientes productos ha utilizado?
- ¿Con que frecuencia realiza usted comidas especiales dentro de su hogar? (Parrilladas, Sushi, alitas de pollo. etc.).
- ¿Con que frecuencia prepara usted bebidas alcohólicas en casa? (Cocteles o micheladas).
- ¿Le gustaría a usted utilizar algún condimento o salsa exclusiva para potenciar el sabor en sus alimentos elaborados en casa? En



el caso de que la respuesta sea negativa por favor especifique la razón.

8. ¿Cuáles de los siguientes condimentos o salsas exclusivas le interesaría adquirir para potenciar el sabor de sus alimentos elaborados en casa?
9. ¿Le gustaría a usted poder preparar alguna de estas bebidas alcohólicas exclusivas en la comodidad de su hogar?
10. ¿Dónde le gustaría poder adquirir a usted condimentos, salsas o aderezos para potenciar su comida?
11. ¿Cuáles de estos servicios post-venta le gustaría recibir?
12. ¿Con que frecuencia visita usted el supermercado?
13. ¿Cuál es el presupuesto mensual que usted destina para las compras del supermercado?
14. ¿Cuál es la forma de pago que usted prefiere?
15. ¿Le gustaría poder comprar alguno de los productos mencionados en esta encuesta a través de una aplicación compatible con su Smartphone?

2.2.6 Análisis de la información

Determinar el posicionamiento de las marcas de la empresa e identificar los mercados potenciales.

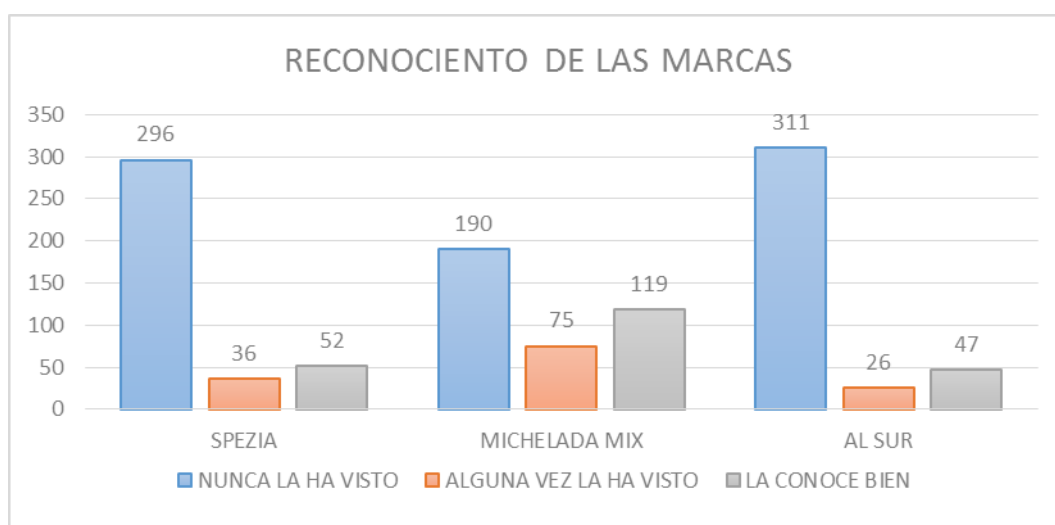
1. ¿Cuál de las siguientes marcas reconoce usted?

Tabla 13: Conocimiento de las Marcas de Proalmex

Categoría	Spezia	Michelada Mix	Al Sur
Nunca La Ha Visto	296	190	311
Alguna Vez La Ha Visto	36	75	26
La Conoce Bien	52	119	47

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El Auto

Gráfico 10: Conocimiento de las Marcas de Proalmex



Fuente: Encuesta
Elaborado por: El Autor

De las tres marcas de la empresa la más conocida es Michelada Mix y la menos conocida es Alsur; sin embargo en comparación con las marcas de otras empresas del sector su nivel de posicionamiento en la mente del consumidor es reducido pues más del 50% de los encuestados manifiesta que nunca ha visto el logo tipo de la marca.

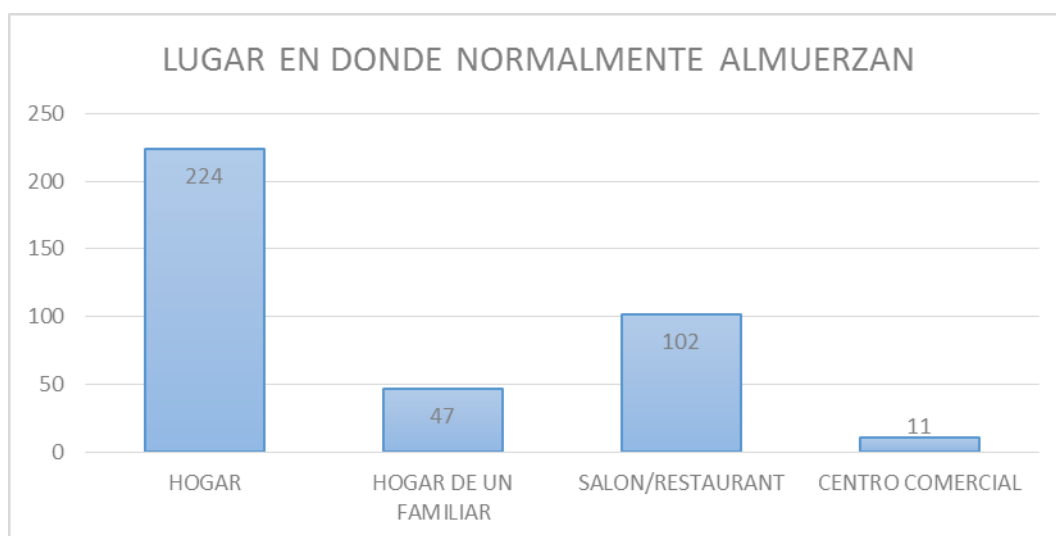
2. ¿Dónde almuerza normalmente usted?

Tabla 14: Lugar regular de Almuerzo

Lugar En Donde Normalmente Almuerzan		
Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Hogar	224	58%
Hogar de un Familiar	47	12%
Salón/Restaurant	102	27%
Centro Comercial	11	3%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El Auto

Gráfico 11: Lugar regular de Almuerzo



Fuente: Encuesta
Elaborado por: El Autor

De los 384 encuestados, el 59% de los encuestados almuerzan en su hogar, seguido del 27% que lo hace en un salón/restaurante/vianda. La minoría de los encuestados almuerza en un local comercial.

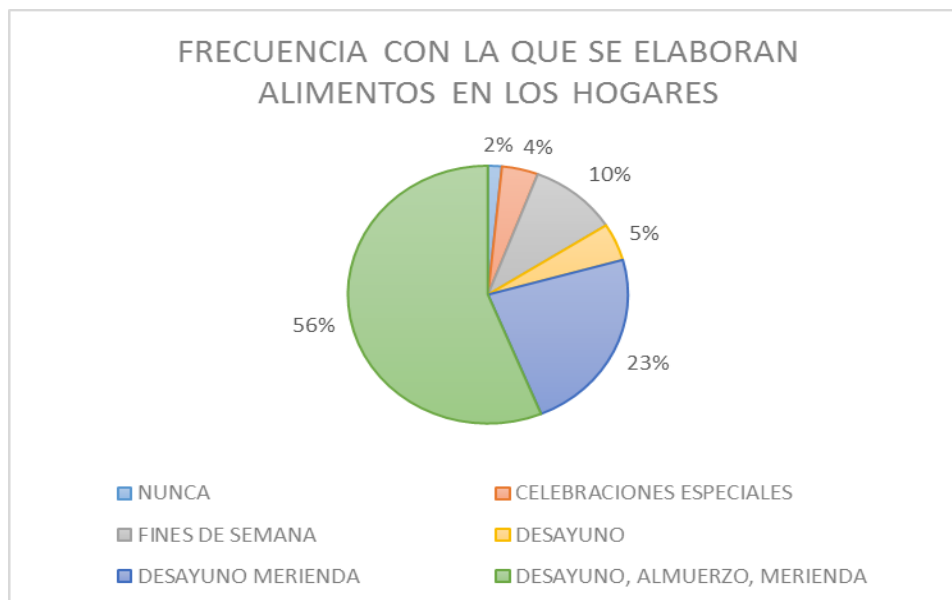
3. ¿Con que frecuencia preparan alimentos en su hogar?

Tabla 15: Frecuencia con la que Preparan Alimentos en los Hogares

Frecuencia Con La Que Prepara Alimentos En Su Hogar		
Detalle	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	6	2%
CELEBRACIONES ESPECIALES	16	4%
FINES DE SEMANA	39	10%
DESAYUNO	18	5%
DESAYUNO MERIENDA	89	23%
DESAYUNO, ALMUERZO, MERIENDA	216	56%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El Auto

Gráfico 12: Frecuencia con la que Preparan Alimentos en los Hogares



Fuente: Encuesta
Elaborado por: El Autor

El 56% de los encuestados prepara alimentos en sus hogares 3 veces al día, mientras que el 23% únicamente lo hace para el desayuno y la

merienda. Tan solo el 19% preparada alimentos en su hogar con menor frecuencia y el 2% nunca lo hace.

4. ¿Para preparar sus alimentos cuales de los siguientes productos ha utilizado?

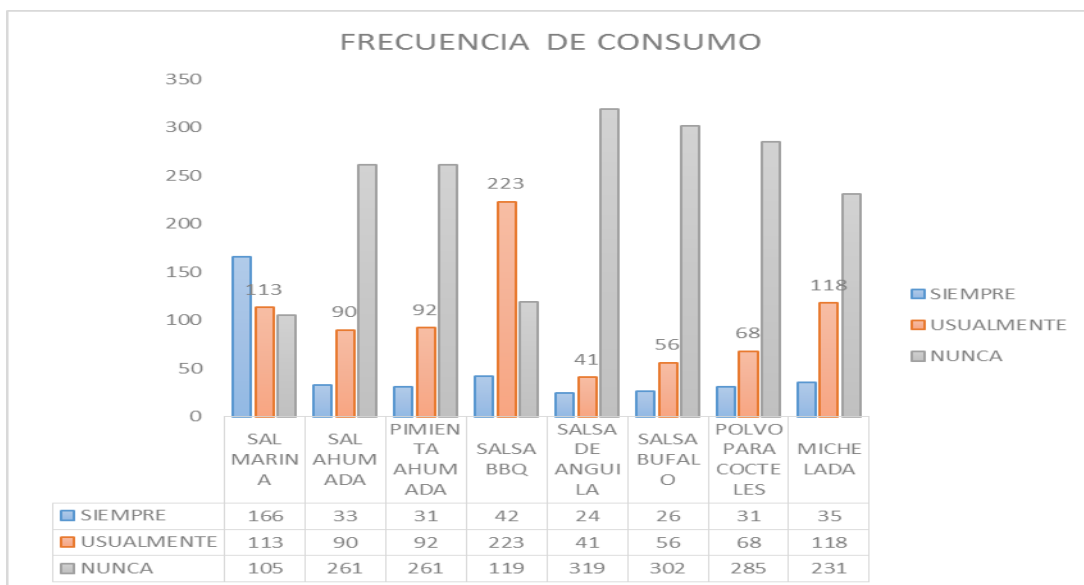
Tabla 16: Gráfico 13: Frecuencia de Consumo

Frecuencia Con La Que Consumen Estos Productos								
Detalle	Sal Marina	Sal Ahumada	Pimienta Ahumada	Salsa Bbq	Salsa De Anguila	Salsa Bufalo	Polvo Para Cocteles	Michelada
Siempre	166	33	31	42	24	26	31	35
Usualmente	113	90	92	223	41	56	68	118
Nunca	105	261	261	119	319	302	285	231
Total	384	384	384	384	384	384	384	384

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El Auto

El producto con mayor acogida es sal Marina que posee 116 personas que lo consumen siempre y 113 que lo hacen usualmente, seguido de Salsa BBQ en la que 42 personas que lo consumen siempre y 223 que lo consumen eventualmente, la michelada tiene un consumo promedio de 153 personas mientras que los productos con menor consumo son Salsa de Anguila y Salsa buffalo con un consumo de 65 y 72 respectivamente.

Gráfico 14: Frecuencia de Consumo



Fuente: Encuesta
Elaborado por: El Autor

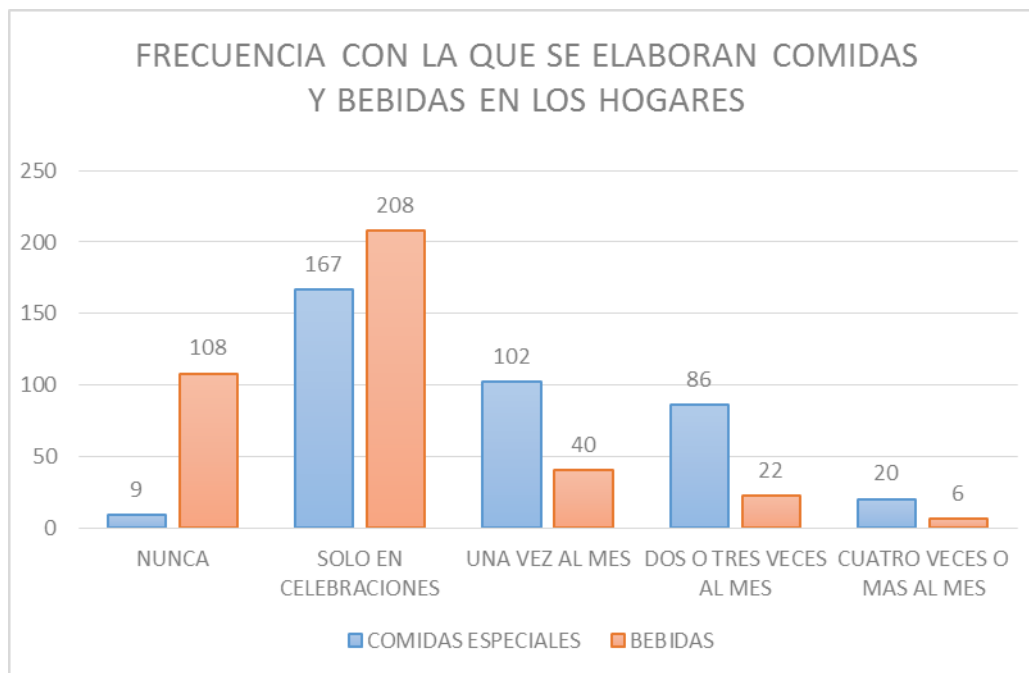
5. ¿Con que frecuencia realiza usted comidas especiales dentro de su hogar? (Parrilladas, Sushi, alitas de pollo. etc.). y ¿Con que frecuencia prepara usted bebidas alcohólicas en casa? (Cocteles o micheladas).

Tabla 17: Frecuencia con la que elaboran comidas y bebidas especiales en los hogares

Frecuencia Con La Que Elaboran		
Detalle	Comidas Especiales	Bebidas
Nunca	9	108
Solo En Celebraciones	167	208
Una Vez Al Mes	102	40
Dos O Tres Veces Al Mes	86	22
Cuatro Veces O Mas Al Mes	20	6
Total	384	384

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El Auto

Gráfico 15: Frecuencia con la que elaboran comidas y bebidas especiales en los hogares



Fuente: Encuesta
Elaborado por: El Autor

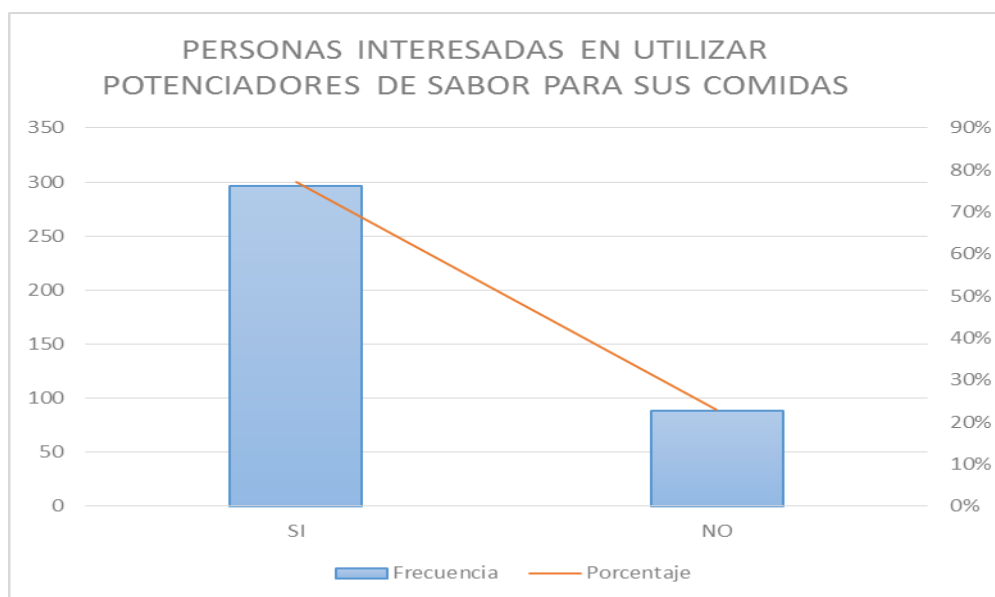
6. ¿Le gustaría a usted utilizar algún condimento o salsa exclusiva para potenciar el sabor en sus alimentos elaborados en casa? En el caso de que la respuesta sea negativa por favor especifique la razón.

Tabla 18: Personas Interesadas en Utilizar Potenciadores de Sabor para sus comidas

PERSONAS INTERESADAS EN UTILIZAR POTENCIADORES DE SABOR PARA SUS COMIDAS		
DETALLE	Frecuencia	Porcentaje
SI	296	77%
NO	88	23%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El Auto

Gráfico 16: Personas Interesadas en Utilizar Potenciadores de Sabor para sus comidas



Fuente: Encuesta
Elaborado por: El Autor

El 77% de los encuestados manifiesta el interés de adquirir potenciadores de sabor para mejorar el sabor de sus comidas mientras que el 23% indica que no es de su interés por las siguientes causas:

Frecuencia	Causa
32	Existen condimentos naturales, sin procesar.
21	Por cuestiones relacionadas a la salud
7	Desinterés por el arte culinario

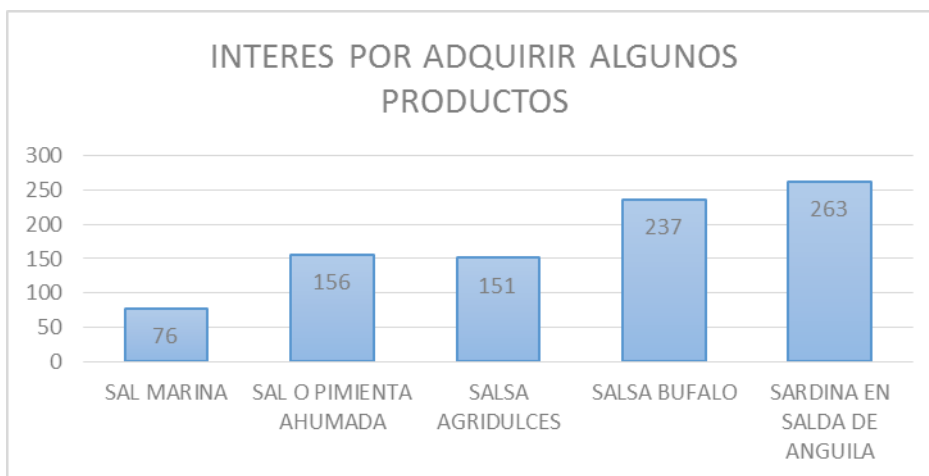
7. ¿Cuáles de los siguientes condimentos o salsas exclusivas le interesaría adquirir para potenciar el sabor de sus alimentos elaborados en casa?

Tabla 19: Interés por adquirir algunos productos de Proalmex

INTERES POR CONSUMIR	
PRODUCTOS	INTERES
SAL MARINA	76
SAL O PIMIENTA AHUMADA	156
SALSA AGRIDULCES	151
SALSA BUFALO	237
SARDINA EN SALSA DE ANGUILA	263

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El Auto

Gráfico 17: Interés por adquirir algunos productos de Proalmex



Fuente: Encuesta
Elaborado por: El Autor

El producto con mayor expectativa hacia los encuestados es sardina en salsa de anguila con 263 encuestados que tienen la intención de adquirirlo, seguido de salsa buffalo con 237, sal o pimienta ahumada con 156 encuestados.

Los productos que menor intención de compra por parte de los encuestados son Sal Marina y las salsas agridulces con 76 y 151 encuestados respectivamente.

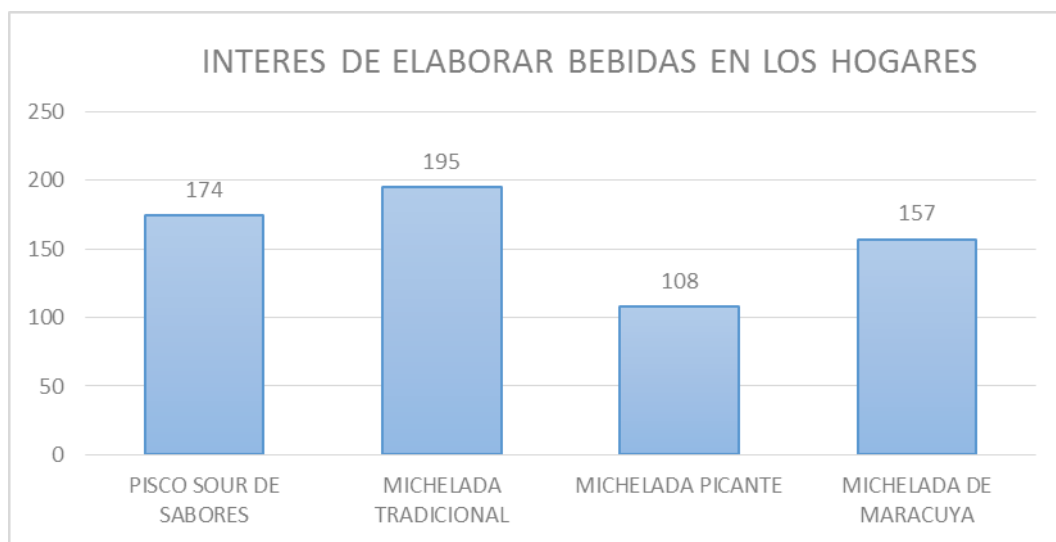
8. ¿Le gustaría a usted poder preparar alguna de estas bebidas alcohólicas exclusivas en la comodidad de su hogar?

Tabla 20: Interés de Elaborar Bebidas en los Hogares

INTERES POR CONSUMIR	
PRODUCTOS	INTERES
PISCO SOUR DE SABORES	174
MICHELADA TRADICIONAL	195
MICHELADA PICANTE	108
MICHELADA DE MARACUYA	157

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El Auto

Gráfico 18: Interés de Elaborar Bebidas en los Hogares



Fuente: Encuesta
Elaborado por: El Autor

Los encuestados presentan un mayor interés en elaborar en sus hogares Michelada tradicional, PiscoSour de Sabores y Michelada de maracuyá.

Mientras que tan solo 108 encuestados muestran interés en la Michelada picante.

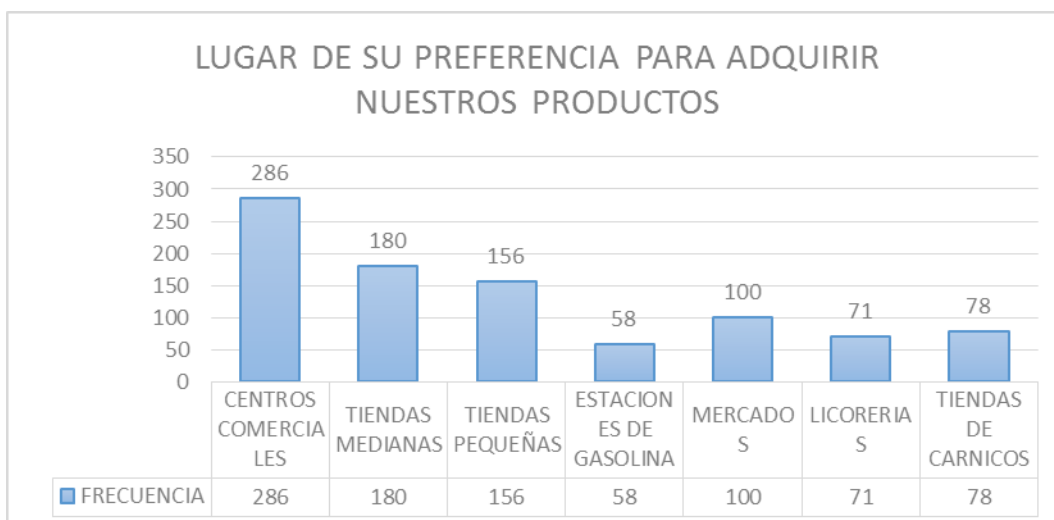
9. ¿Dónde le gustaría poder adquirir a usted condimentos, salsas o aderezos para potenciar su comida?

Tabla 21: Lugar de Preferencia para adquirir los Productos de Proalmex

Lugar De Su Preferencia Para Adquirir Nuestros Productos	
Productos	Frecuencia
Centros Comerciales	286
Tiendas Medianas	180
Tiendas Pequeñas	156
Estaciones De Gasolina	58
Mercados	100
Licorerías	71
Tiendas De Cárnicos	78

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El Auto

Gráfico 19: Lugar de Preferencia para adquirir los Productos de Proalmex



Fuente: Encuesta
Elaborado por: El Autor

El lugar de mayor concurrencia y preferencia por parte de los encuestados para adquirir los productos ofertados por la empresa son: Centros comerciales con 286 encuestados, Tiendas medianas con 180 y tiendas pequeñas con 156.

Dentro de los lugares con mejor preferencia para comprar los productos se encuentran mercados, tiendas especializadas en cárnicos, licorerías y estaciones de gasolina.

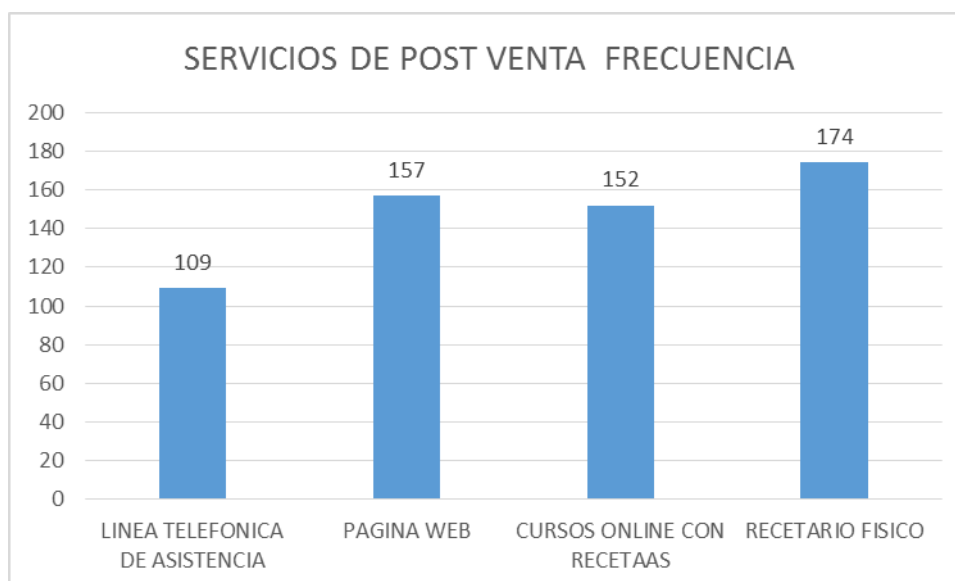
10. ¿Cuáles de estos servicios post-venta le gustaría recibir?

Tabla 22: Servicios de Postventa de Preferencia de los Clientes

SERVICIOS DE POST VENTA	
PRODUCTOS	FRECUENCIA
LINEA TELEFONICA DE ASISTENCIA	109
PAGINA WEB	157
CURSOS ONLINE CON RECETAS	152
RECETARIO FISICO	174

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El Auto

Gráfico 20: Servicios de Postventa de Preferencia de los Clientes



Fuente: Encuesta
Elaborado por: El Autor

Los servicios de post venta con mayor preferencia por los encuestados son recibir un recetario físico que facilite el uso de los productos y una página web que les permita resolver dudas e inquietudes a cerca de los productos.

Una línea de asistencia telefónica y los cursos online con recetas presentan una acogida mejor al 50% del total de los encuestados.

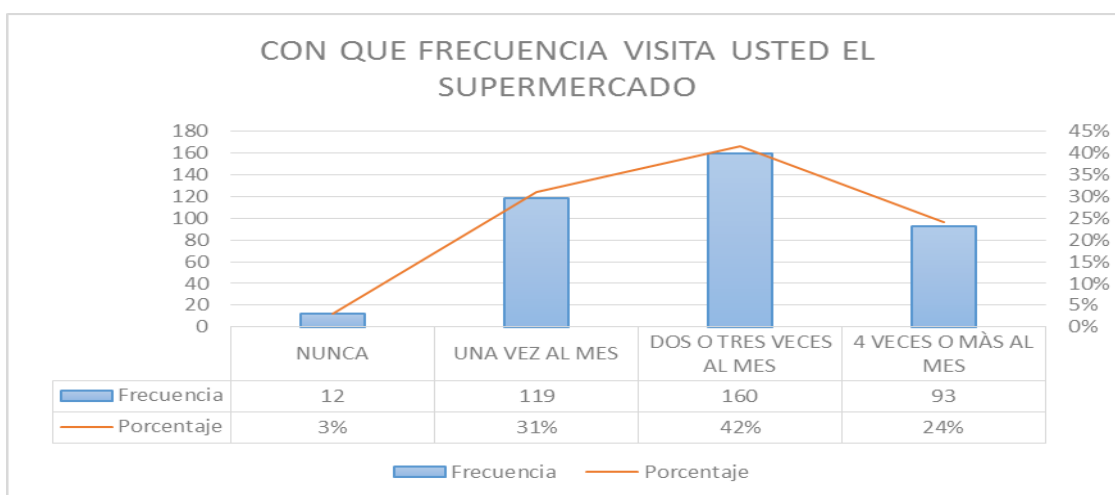
11.¿Con que frecuencia visita usted el supermercado?

Tabla 23: Frecuencia con la que visitan los clientes el supermercado

CON QUE FRECUENCIA VISITA USTED EL SUPERMERCADO		
DETALLE	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	12	3%
UNA VEZ AL MES	119	31%
DOS O TRES VECES AL MES	160	42%
4 VECES O MÁS AL MES	93	24%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El Auto

Gráfico 21: Frecuencia con la que visitan los clientes el supermercado



Fuente: Encuesta
Elaborado por: El Autor

El 42% de los encuestados visita el supermercado dos o tres veces al mes, el 24% lo hace 4 veces o más y el 34% de lo hace menos de dos veces al mes.

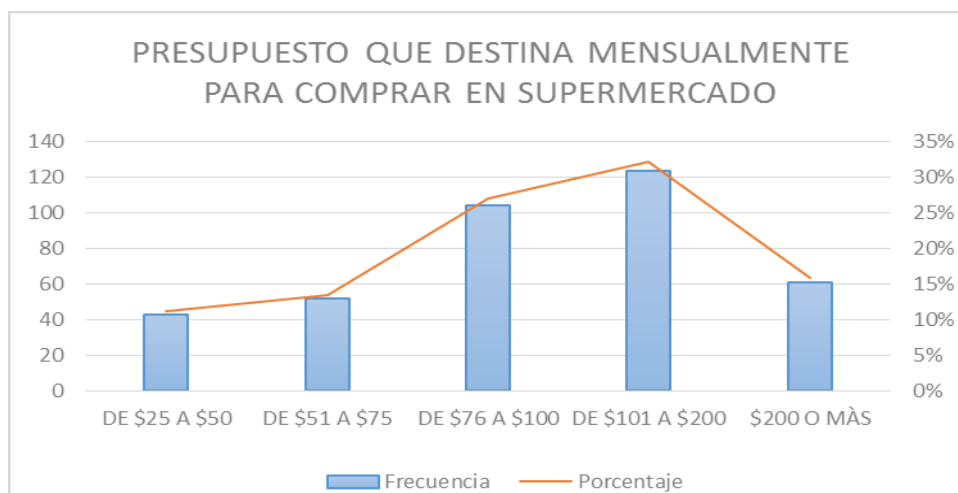
12. ¿Cuál es el presupuesto mensual que usted destina para las compras del supermercado?

Tabla 24: Presupuesto Destinado para compras en el supermercado

PRESUPUESTO QUE DESTINA MENSUALMENTE PARA COMPRAR EN SUPERMERCADO		
DETALLE	Frecuencia	Porcentaje
DE \$25 A \$50	43	11%
DE \$51 A \$75	52	14%
DE \$76 A \$100	104	27%
DE \$101 A \$200	124	32%
\$200 O MÁS	61	16%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El Auto

Gráfico 22: Presupuesto Destinado para compras en el supermercado



Fuente: Encuesta
Elaborado por: El Autor

El 32% de los encuestados tiene como presupuestos para realizar compras en el supermercado entre \$100 y \$200; el 27% se plantea un presupuesto entre \$76 y \$100; el 25% un presupuestos menor a los \$76 y el 16% un presupuesto mayor a los \$200.

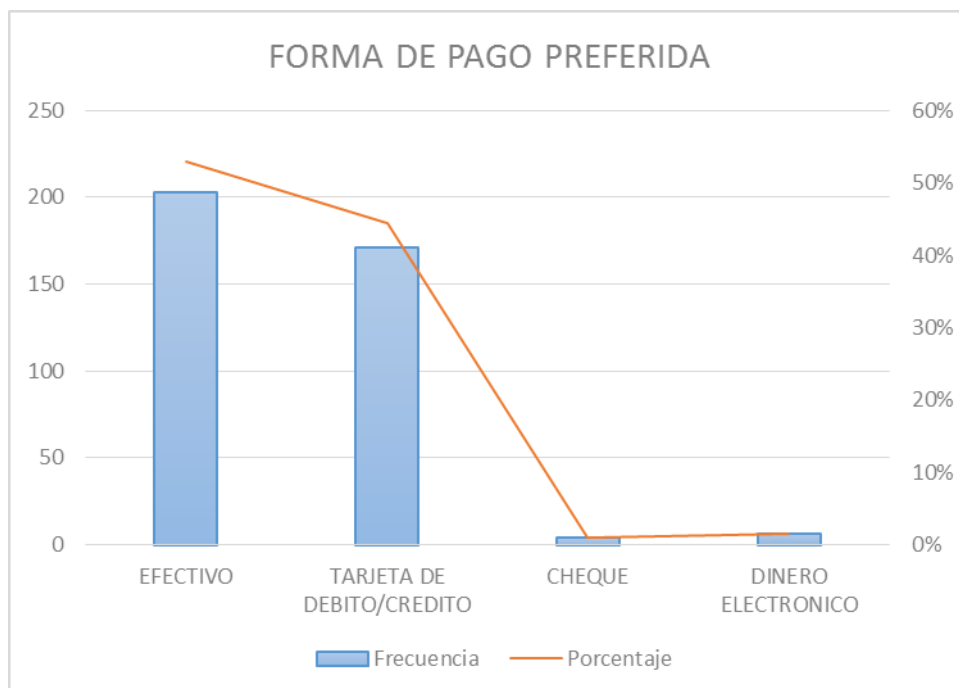
13. ¿Cuál es la forma de pago que usted prefiere?

Tabla 25: Forma de Pago Preferida para realizar sus compras

FORMA DE PAGO PREFERIDA		
DETALLE	Frecuencia	Porcentaje
EFFECTIVO	203	53%
TARJETA DE DEBITO/CREDITO	171	45%
CHEQUE	4	1%
DINERO ELECTRONICO	6	2%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El Auto

Gráfico 23: Forma de Pago Preferida para realizar sus compras



Fuente: Encuesta
Elaborado por: El Autor

La forma de pago preferida por los encuestados para realizar sus compras es efectivo con 53% de los encuestados, el 45% lo hace con tarjetas de crédito o débito, el 1% con cheque y el 2% con dinero electrónico

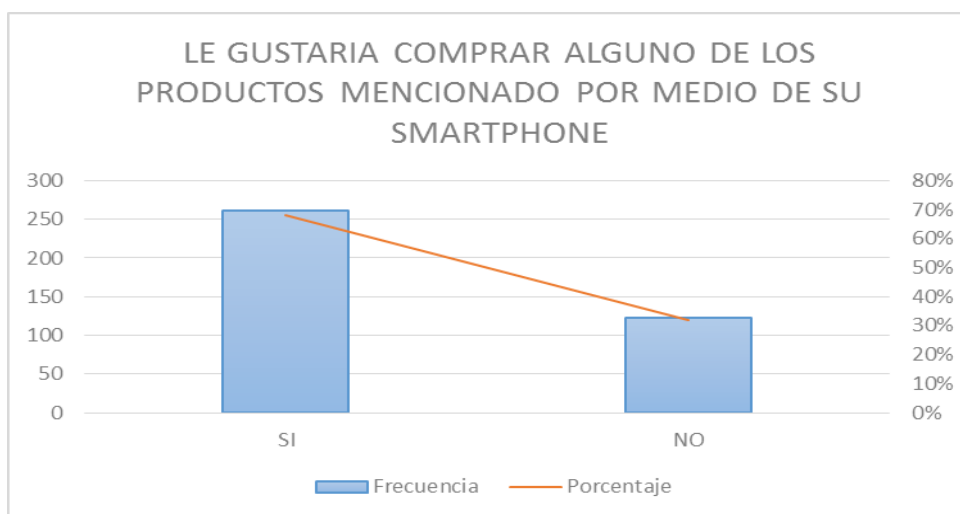
14. ¿Le gustaría poder comprar alguno de los productos mencionados en esta encuesta a través de una aplicación compatible con su Smartphone?

Tabla 26: Deseo de adquirir los productos de Proalmex por medio de una aplicación móvil

LE GUSTARIA COMPRAR ALGUNO DE LOS PRODUCTOS MENCIONADO POR MEDIO DE SU SMARTPHONE		
DETALLE	Frecuencia	Porcentaje
SI	262	68%
NO	122	32%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El Auto

Gráfico 24: Deseo de adquirir los productos de Proalmex por medio de una aplicación móvil



Fuente: Encuesta
Elaborado por: El Autor

Al 68% de los encuestados les gustaría adquirir los productos de Proalmex por medio de una aplicación para su Smartphone mientras que el 32% no presenta interés en realizar compras por este medio.

2.2.7 Presentación de conclusiones

De acuerdo a los datos obtenidos en la pregunta número uno más de la mitad de la población de encuestados no conoce la marcas de Proalmex por lo que en el modelo de negocio es necesario presentar estrategias de posicionamiento de la marca, a continuación la pregunta dos y tres nos deja un mercado potencial óptimo para trabajar, sin embargo para poder explotarlo es necesario que las marcas de Proalmex se establezcan en la mente del consumidor, en la pregunta 4 lo que se busca analizar es los ingredientes que los consumidores utilizan cuando preparan sus alimentos, los resultados nos entregan que el producto con mayor acogida es la sal marina, seguido de la salsa BBQ, estos datos son interesantes para conocer en qué productos la competencia es más aguerida.

Las preguntas 5 y 6 fueron formuladas para determinar cuánto se puede crecer en un mercado específico según los hábitos de las personas, los resultados la preguntadas mencionadas también son ventajosas para que la empresa Proalmex aumente sus ventas enfocándose en este mercado específico, tomando los datos obtenidos de estas preguntas un 97% de los encuestados realizan comidas y el 72% elabora bebidas al menos 1 vez al mes en estos casos pueden utilizar de los productos de Proalmex.

En preguntas 7, 8 y 9 se identifican el deseo de los consumidores de conocer los productos que ofrece Proalmex, el 77% de los encuestados se siente atraído por potenciar sus comidas y bebidas; el producto con mayor expectativa es la Sardina en Salsa de anguila seguida de la salsa buffalo y en bebidas la Michelada tradicional y el Pisco Sour. Es relevante



mentonar que estos productos no poseen competidores dentro del mercado local.

Los lugares preferidos por los encuestados para adquirir los productos concuerdan con los puntos de distribución a los que tiene acceso actualmente la empresa como son centros comerciales (visitados entre 2 a 3 veces al mes según la pregunta 12), tiendas medianas, sin embargo Proalmex debe poner énfasis en lograr ubicarse en los canales de tienda a tienda.

En la pregunta numero 11 elaborada para elegir un servicio post venta adecuado pudimos darnos cuenta de que los usuarios les gustaría contar con un recetario físico, también se recomienda a Proalmex dar impulso a su página web.

Toda la información recopilada en este estudio de mercado se formuló estratégicamente con el fin de servir guía para implementar el modelo de negocio propuesto

2.3 Análisis de Marketing

2.3.1 Producto

El interés de la empresa PROALMEX es consolidar sus marcas nuevas que en los últimos 4 años la empresa ha desarrollado como:

- ALME: está dirigido a la elaboración de Snacks:

Coquitos horneados: es un aperitivo que se puede comer en mañana o en la tarde como una opción rápida para satisfacer el hambre en el receso de las actividades cotidianas. Es un producto 100% natural, fuente de fibra, no contiene gluten, ni aceite, es una opción saludable y vegetariana.



- SPEZIA: está relacionado a sales, especias y salsas.

- Especias:

Pimienta negra ahumada: Son pequeños granos de pimienta negra de alta calidad, que se puede utilizar para realzar el sabor de la comida elaborada en casa, este producto es ahumado lo que origina un delicioso aroma en carnes, aves, pescados o salsas. Una opción exclusiva para las personas que elaboran sus comidas en casa.



Sal natural marina: Esta sal sin refinar es 100% natural. Obtenida de forma artesanal para que conserve sus oligoelementos naturales marinos que son beneficiosos para la salud. Esta sal en grano es levemente húmeda y es ideal para realizar parrilladas.



Sal en grano ahumada: Esta sal es obtenida mediante un proceso de secado y ahumado artesanal que se realiza en pequeños pozos que quedaron luego de la evaporación de los océanos que alguna vez cubrían los Andes peruanos. Se efectúan todas las técnicas para que esta sal conserve sus propiedades organolépticas. Al igual que la pimienta sirve para dar sabor y realzar los aromas de las comidas elaboradas en casa.



- Salsas:

Salsa de anguila: Esta salsa pose un sabor dulce y con un toque de mar, similar a una salsa teriyaki, lleva este peculiar nombre ya que en países como Japón la utilizaban para acompañar platillos de anguila. En nuestro medio es el complemento ideal para sushi, ensaladas, carnes blancas y hasta frutas tropicales.



Salsa B.B.Q.: Esta popular salsa que tradicional mente se usa para acompañar costillas asadas, es exquisita cuenta con bourbon que le da una acidez dulce y además única, ideal para acompañar platos a base de carne.



Salsa buffalo: Esta salsa es magnífica para las personas que les gusta la comida picante, está hecha con pimienta rojo ahumado y toque correcto de picante. Por tradición se usa para enriquecer las alitas de pollo, pero se puede utilizar con cualquier plato a base de carne.



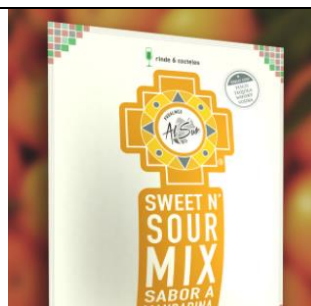
Sardina en Salsa de anguila: Esta nueva forma de experimentar la sardina tiene toda la calidad e innovación que Proalmex ofrece en todos sus productos, perfecto para las personas que les gusta la comida del mar, se la puede acompañar con galletas.



- AL SUR:

- Mezcla en polvo para cocteles: únicamente se debe mezclar el polvo del sobre con 1 taza de agua, 1 taza de licor y hielo, para obtener un coctel, ideal para las personas que les interesa ser buenos anfitriones y sorprender a sus invitados.

Sour mix mandarina: Esta mezcla en polvo sirve para obtener un delicioso y divertido coctel sabor a mandarina.



Sour mix maracuyá: Esta mezcla en polvo sirve para obtener un delicioso y divertido coctel sabor a maracuyá.



Sour mix limón: Esta mezcla en polvo sirve para hacer el pisco sour, un coctel muy popular en Perú.



- MICHELADA MIX:

Únicamente se debe mezclar 3 cucharadas del concentrado con hielo y tu cerveza favorita para disfrutar de una Michelada en casa.

Michelada Mix maracuyá: con la colocación de un sugerido de 20 a 30 ML del concentrado se obtendrá un innovador sabor a maracuyá en la cerveza.



Michelada Mix original: este aderezo sirve para darle a tu cerveza el sabor de la auténtica michelada mexicana, hecha a base de limón, chile, pimienta, soja y otras especias.



Michelada Mix Hot fiesta: es una alternativa para las personas que disfrutan de las sensaciones picantes, sin dejar de lado el curioso sabor de la Michelada.



- AL GRANEL: presentaciones en grande es una opción para las personas que quieren llevar la calidad y la innovación de Proalmex a sus negocios.

<ul style="list-style-type: none">• Sal marina parrillera:	
<ul style="list-style-type: none">• Buffalo grande:	
<ul style="list-style-type: none">• Sal andina:	

<ul style="list-style-type: none"> Salsa BBQ grande: 	
<ul style="list-style-type: none"> Salsa Anguila Grande: 	

2.3.2 Precio

Tabla 27: Lista de Precios Proalmex

Alme		
Producto	PVP	IVA
Coquitos horneados 40g	\$0.88	12%

Spezia		
Producto	PVP	IVA
Pimienta negra ahumada	\$2.54	0%
Sal natural marina 200g	\$2.68	0%
Sal natural marina de 50 g	\$1.46	0%
Sal en grano ahumada 200g	\$3.93	0%
Molinillo Sal Marina 100g	\$3.50	0%
Molinillo Sal Ahumada 30g	\$3.80	0%
Molinillo Pimienta Ahumada 15g	\$3.80	0%
Salsa de anguila 245g	\$3.18	0%
Salsa B.B.Q 225g	\$2.42	12%



Salsa B.B.Q 58g	\$1.37	12%
Salsa Buffalo 205g	\$3.38	12%
Salsa Buffalo 53g	\$1.88	12%
Sardina en salsa de anguila 175g	\$0.99	0%
Five Pack Grill	\$8.75	12%

Al Sur		
Producto	PVP	IVA
Sour mix mandarina 71g	\$1.66	12%
Sur mix limón 71g	\$1.57	12%
Sur mix maracuyá 71g	\$1.66	12%
Tripack Coctelero	\$4.36	12%

Michelada Mix		
Producto	PVP	IVA
Michelada mix maracuyá 210g	\$3.57	12%
Michelada mix original 210g	\$2.89	12%
Michelada mix original 540g	\$5.46	12%
Michelada mix hot fiesta 210g	\$3.10	12%
Michelada mix hot fiesta 540g	\$5.68	12%

Al Granel		
Producto	PVP	IVA
Sal Marina Parrillera 500g	\$5.00	0%
Sal Andina Ahumada 500g	\$6.58	0%
Salsa Anguila 1500g	\$9.89	12%
Salas B.B.Q 1500g	\$8.39	12%
Salsa Buffalo 1500g	\$12.86	12%

Fuente: Base de Datos Proalmex
Elaborado por: El Autor

2.3.3 Plaza

La empresa Proalmex Cia. Ltda., comercializa sus productos a nivel:

- Nacional

Las zonas de producción a nivel nacional están enfocadas a las distintas provincias del país, especialmente a las ciudades cercanas a Quito, Guayaquil y Cuenca en donde se encuentra la empresa.



Los canales de comercialización que se aplican actualmente en la empresa Proalmex Cía. Ltda. son:

- A nivel mayorista

Los productos PROALMEX que se comercializa a nivel mayorista tienen un porcentaje de utilidad del 27%.

- Supermercado

En cambio, los productos Proalmex que son comercializados a nivel de supermercados poseen una utilidad del 25%, siendo este menor a los comercializados a mayoristas.

- Tiendas Medianas

Finalmente, los productos por parte de la empresa PROALMEX que son comercializados a nivel de tiendas posee una ganancia del 20%, siendo este el porcentaje menor de los mencionados anteriormente.

- Internacional

A nivel internacional, entre las zonas en donde se comercializan los productos Proalmex se encuentran países como:

- Colombia
- Perú
- México
- España

2.3.4 Promoción

En cuanto a las promociones que maneja la empresa Proalmex con sus productos generalmente son tres: la primera hace relación a productos gratis, descuentos pactados por la marca y los concursos especiales mediante redes sociales.



Productos gratis:

Esta promoción es aplicada cuando el cliente compra algún producto tiene la oportunidad de llevarse otro totalmente gratis, a continuación se cita algunas promociones

- Sal marina de 200g + sal ahumada de 200g = gratis Salsa de anguila de 63g
- Salsa BBQ Bourbon 225g + salsa buffalo 205g = gratis sal marina 50g
- Sal marina 500g = gratis molinillo
- Sal Ahumada 500g = gratis molinillo

Descuentos pactados por la marca:

En cuanto a los descuentos de la marca hace relación a los descuentos de volumen, a productos especiales con porcentaje de descuento.

- Descuento especial por volumen.
- Se pacta un descuento; Productos de la semana en Supermaxi, están en 50% de descuento.
- Se pactan descuentos en épocas especiales con Gerardo Ortiz hasta el 25% de descuento.

Concursos en Facebook por fechas especiales:

Finalmente los clientes de los productos PROALMEX tienen descuentos en cuanto a su interacción con las páginas sociales de la empresa, a continuación se citan dos promociones que la empresa maneja para los clientes que siguen su página oficial en la red social Facebook.

- La empresa realiza una publicación en la que indica que se sorteará un producto entre las personas que compartan la



publicación, posteriormente se sube una foto con el flamante ganador.

2.4 FODA

2.4.1 Matrices de análisis FODA

Oportunidades

- El Índice de crecimiento de la población es 1.55% con respecto al año 2015.
- Oferta de una empresa internacional para invertir o comprar la empresa.
- Opción de créditos para las pequeñas empresas por parte de varias instituciones financieras con tasa de interés que oscilan entre 7.5% a 10%.
- El ingreso promedio familiar es de \$700, con ese ingreso los hogares cubren sus necesidades.
- La tasa de inflación anual es negativa, es de -0.03%.
- La población busca productos novedosos.
- Los productos exportados gravan tarifa 0%.
- La empresa posee 11 SKU que se encuentran gravados con tarifa 0% de IVA de un total de 32 productos.
- Mercado Potencial en la Unión Europea debido a la liberación de medidas arancelarias de los productos industriales ecuatorianos.
- Ecuador al ser un destino turístico, atrae viajeros que deciden mudarse, trayendo costumbres innovadoras de otros países.
- El ingreso per cápita se ha mantenido en por encima de los \$5.500 en los últimos años.
- El estilo de vida de los ecuatorianos hace que busque actividades de ocio y recreación facilitando que nuestros productos formen parte de su vida.
- Gracias a las redes sociales y el internet las personas son inducidas a probar cosas innovadoras o adaptar modas de países

desarrollados.

Amenazas

- Ingreso de nuevos competidores que se dedican a la elaboración de condimentos, especias, adobos y salsas artesanales debido al apoyo del MIPRO.
- Cambios en las normativas laborales del país que obliga a la implementación de programas de prevención de riesgos laborales, programas psicosociales y prevención de drogas.
- Salida de capitales por parte de 28.000 inmigrantes Venezolanos que han ingresado al Ecuador en los últimos 5 años.
- La tasa de desempleo es de 5.8% en lo que va del año 2017.
- Para el año 2018 el impuesto a la renta incrementara de 22% a 25%.
- No incurrimos en el beneficio de la eliminación del 100% del anticipo al impuesto a la renta para aquellas empresas que tengan ventas menores a \$300.000,00.
- La eliminación del 100% de medidas arancelarias de productos industriales ecuatorianos trae como contrapartida la inclusión de nuevos competidores de origen europeo dentro del mercado nacional.
- La totalidad de los productos presentan uno de los 3 elementos del semáforo alimenticio en rojo, disminuyendo así su consumo debido a la gente basa sus hábitos de consumo en este índice.
- Aumento del nivel de exigencia en cuanto a calidad, cantidad e innovación a menor precio por parte de los consumidores, debido al alto nivel de competitividad en productos de consumo masivo.

Fortalezas

- La totalidad de los productos de la empresa cuentan con algo innovador que los diferencia claramente de la competencia.
- La empresa tiene diversificado sus líneas de producto permitiéndole soportar periodos de escasez, recesión o que el



mercado se vuelva desfavorable.

- Productos son realizados en base a los requisitos de calidad de BPM.
- Los productos son estéticamente más atractivos que los productos de la competencia (envase de vidrio y etiquetas con relieve).
- La empresa considera el diseño (productos, campañas publicitarias) como un aspecto relevante para captar clientes.
- Mantiene un indicador del 90% de eficiencia con los principales supermercados del país, esto permite tener los productos ubicados dentro del supermercado en lugares predilectos.
- Promociones en festividades mediante actividades en redes sociales.
- Respuesta rápida a los comentarios y sugerencias de los clientes.
- Seis del total de diecinueve de sus productos no poseen sustitutos perfectos.
- La distribución de mayorista y minoristas es eficiente debido a su excelente logística, se puede tener pedidos en cualquier lugar del país en un máximo de 48 horas.
- Elabora recetas especiales para que los clientes puedan utilizar correctamente sus productos.
- La empresa tiene la política de lanzar al mercado cada 3 meses productos innovadores.
- La empresa tiene un 60% de avance en el proceso de ampliar su capacidad productiva por medio de tecnología no disponible para otras empresas.
- La empresa presenta un 80% de avance en la implementación de buenas prácticas de manufactura.
- Posee 6% de rotación del personal al año.



Debilidades

- Apenas dos de cada cinco personas reconoce la marca Proalmex.
- Su posicionamiento ha sido lento con relación a sus 38 empresas competidoras.
- Falta de publicidad en radio y televisión.
- El proceso productivo es largo debido a que el 85% se realiza de manera manual.
- Algunas materias primas como el coco y la sal tienen periodos de escases.
- Los precios de las salsas son elevados en relación a los de la competencia.
- Todos los productos de la empresa podrían ser catalogados como bienes secundarios en la mente de los consumidores.
- Para lanzar nuevos productos al mercado no se realiza ningún estudio técnico.
- Segmentos de mercado inalcanzable debido a que las personas con costumbres tradicionales no están dispuestos a probar el producto.
- Manuales de función inexistentes.
- Para introducir nuestros productos al mercado es necesario que este se encuentre desarrollado.



2.4.2 Matriz de evaluación de factores externos EFE

Tabla 28: Matriz de Evaluación de Factores EFE

MATRIZ EFE				
FACTORES EXTERNOS CLAVES				
N°	OPORTUNIDADES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	El índice de crecimiento de la población es 1.55% con respecto al año 2015.	0.025	2	0.05
2	Oferta de una empresa internacional para invertir o comprar la empresa.	0.015	2	0.03
3	Opción de créditos para las pequeñas empresas por parte de varias instituciones financieras con tasa de interés que oscilan entre 7.5% a 10%.	0.05	3	0.15
4	El ingreso promedio familiar es de \$700, con ese ingreso los hogares cubren sus necesidades	0.025	3	0.075
5	Mercado Potencial en la Unión Europea debido a la liberación de medidas arancelarias de los productos industriales ecuatorianos.	0.05	4	0.2
6	Ecuador al ser un destino turístico, atrae viajeros que deciden mudarse, trayendo costumbres innovadoras de otros países.	0.05	4	0.2
7	El ingreso per cápita se ha mantenido en por encima de los \$5.500 en los últimos años.	0.10	2	0.2
8	El estilo de vida de los ecuatorianos hace que busque actividades de ocio y recreación facilitando que nuestros productos formen parte de su vida.	0.03	3	0.09
9	Gracias a las redes sociales y el internet las personas son inducidas a probar cosas innovadoras o adaptar modas de países desarrollados.	0.05	4	0.2



N°	AMENAZAS	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	Ingreso de nuevos competidores que se dedican a la elaboración de condimentos, especias, adobos y salsas artesanales debido al apoyo del MIPRO.	0.10	1	0.10
2	Cambios en las normativas laborales del país que obliga a la implementación de programas de prevención de riesgos laborales, programas psicosociales y prevención de drogas.	0.03	2	0.05
3	Salida de capitales por parte de 28.000 inmigrantes Venezolanos que han ingresado al Ecuador en los últimos 5 años.	0.05	1	0.05
4	La tasa de desempleo es de 5.8% en lo que va del año 2017.	0.05	3	0.15
5	Para el año 2018 el impuesto a la renta incrementara de 22% a 25%.	0.05	2	0.10
6	No incurrimos en el beneficio de la eliminación del 100% del anticipo al impuesto a la renta para aquellas empresas que tengan ventas menores a \$300.000,00.	0.03	1	0.03
7	La eliminación del 100% de medidas arancelarias de productos industriales ecuatorianos trae como contrapartida la inclusión de nuevos competidores de origen europeo dentro del mercado nacional.	0.10	2	0.20
8	La totalidad de los productos presentan uno de los 3 elementos del semáforo alimenticio en rojo, disminuyendo así su consumo debido a la gente basa sus hábitos de consumo en este índice.	0.05	1	0.05
9	Aumento del nivel de exigencia en cuanto a calidad, cantidad e innovación a menor precio por parte de los consumidores, debido al alto nivel de competitividad en productos de consumo masivo.	0.15	2	0.30
TOTAL GENERAL		1.00		2.23

Fuente: FODA
Elaborado por: El Autor



2.4.3 Matriz de evaluación de factores externos EFI

Tabla 29: Matriz de Evaluación de Factores Externos EFI

MATRIZ EFI				
FACTORES INTERNOS CLAVES				
N°	FORTALEZAS	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	La totalidad de los productos de la empresa cuentan con algo innovador que los diferencia claramente de la competencia.	0.05	3	0.15
2	La empresa tiene diversificado sus líneas de producto permitiéndole soportar periodos de escasez, recesión o que el mercado se vuelva desfavorable.	0.025	3	0.075
3	Los productos son estéticamente más atractivos que los productos de la competencia (envase de vidrio y etiquetas con relieve).	0.1	4	0.4
4	La empresa considera el diseño (productos, campañas publicitarias) como un aspecto relevante para captar clientes.	0.03	3	0.09
5	Mantiene un indicador del 90% de eficiencia con los principales supermercados del país, esto permite tener los productos ubicados dentro del supermercado en lugares predilectos	0.05	2	0.1
6	Seis del total de diecinueve de sus productos no poseen sustitutos perfectos.	0.01	3	0.03
7	La distribución de mayorista y minoristas es eficiente debido a su excelente logística, se puede tener pedidos en cualquier lugar del país en un máximo de 48 horas.	0.03	2	0.05
8	La empresa tiene la política de lanzar al mercado cada 3 meses productos innovadores.	0.04	4	0.16
9	La empresa tiene un 60% de avance en el proceso de ampliar su capacidad productiva por medio de tecnología no disponible para otras empresas.	0.05	3	0.15

N°	DEBILIDADES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
----	-------------	-------	---------------	-----------------

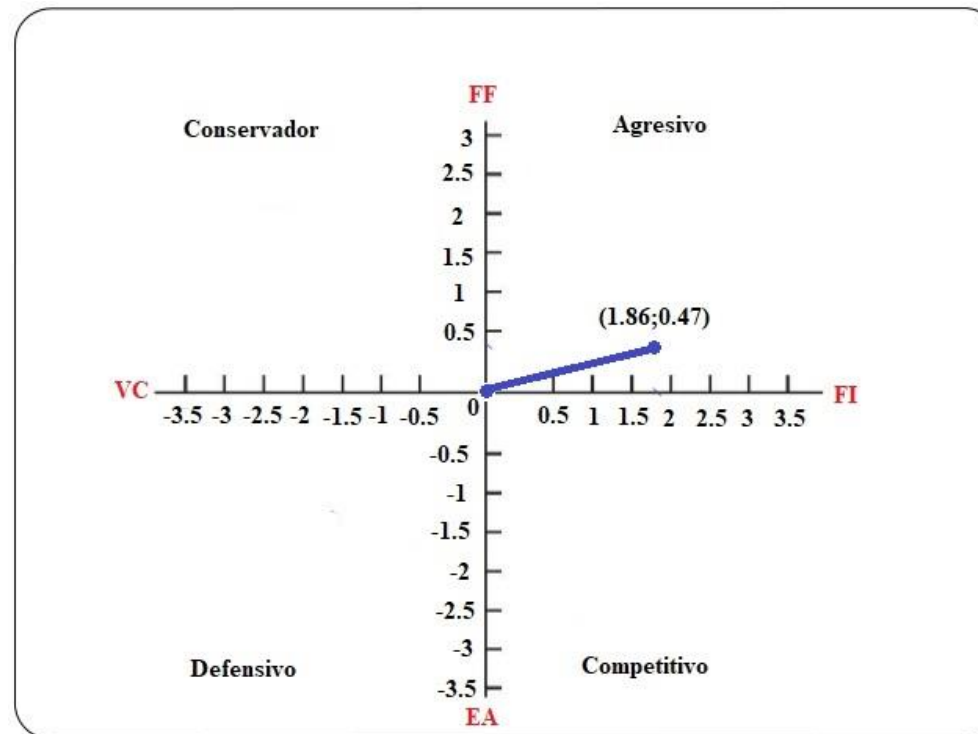


1	Apenas dos de cada cinco personas reconoce la marca Proalmex.	0.04	2	0.08
2	Su posicionamiento en el mercado ha sido lento con relación a sus 38 empresas competidoras.	0.03	1	0.03
3	Falta de publicidad en radio y televisión.	0.04	2	0.08
4	El proceso productivo es largo debido a que el 85% se realiza de manera manual.	0.01	1	0.01
5	Los precios de las salsas son elevados en relación a los de la competencia.	0.15	2	0.30
6	Todos los productos de la empresa podrían ser catalogados como bienes secundarios en la mente de los consumidores.	0.05	2	0.10
7	Para lanzar nuevos productos al mercado no se realiza ningún estudio técnico.	0.10	2	0.20
8	Segmentos de mercado inalcanzable debido a que las personas con costumbres tradicionales no están dispuestos a probar el producto	0.08	1	0.08
9	Para introducir nuestros productos al mercado es necesario que este se encuentre desarrollado	0.12	1	0.12
TOTAL GENERAL		1.00		2.20

Fuente: FODA
Elaborado por: El Autor

2.4.4 Matriz de Perfil Competitivo

Gráfico 25: Matriz de Perfil Competitivo



Fuente: FODA
Elaborado por: El Autor

2.4.5 FODA Cruzado

Tabla 30: FODA Cruzado

		FACTORES INTERNOS			
		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	F2	D1	D2
		F3	F4	D3	D4
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	Estrategia FO		Estrategia DO	
		F1	F2	D1	D2
		F3	F4	D3	D4
		F5	F6	D5	D6
		F7	F8	D7	D8
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	Estrategia FO		Estrategia DO	
		F1-05	F2-01	D3-05	D4-01
		F1-05	F2-01	D3-05	D4-01
		F1-05	F2-01	D3-05	D4-01
		F1-05	F2-01	D3-05	D4-01

	AMENAZAS	Estrategia FA		Estrategia DA	
	A1	F4-A2	Incluir la publicidad del producto en el contenido de los programas de formación establecido por la ley para dar a conocer las ofertas de la empresa a los mayoristas y minoristas	D1-A1	Establecer estrategias de posicionamiento de marca y de producto para que la empresa pueda competir en el mercado nacional e internacional.
	A2				
	A3	F3-A4	Los productos que oferta la empresa deben poseer el semáforo alimenticio en el cual disminuye el consumo de productos sustitutos	D4-A5	Realizar un estudio de mercado en relación a los gustos y preferencias del consumidor para establecer políticas de calidad en innovación a un precio asequible para el cliente
	A4				
	A5				

CAPITULO III

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE PROCESOS

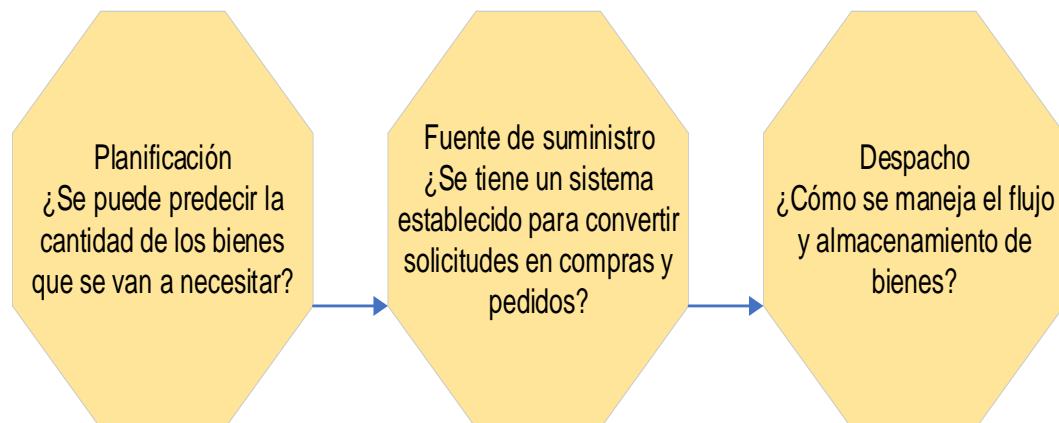
3.1 Análisis de procesos

La sucesión de actividades que se realizan dentro de una empresa para apoyar su subsistencia y desarrollo se denominan procesos, estos requieren un reconocimiento absoluto para su entendimiento y mejora, de esta manera se puede trabajar con estos medios para lograr resultados propuestos. A continuación se analizará los procesos vitales para que Proalmex siga funcionando y asegure su permanencia en el mercado:

3.1.1 Proceso de compras

Todas las empresas comercializadoras tienen que comprar, almacenar y distribuir bienes, materiales y servicios para poder generar valor. Además, estas organizaciones tienen que gestionar el tránsito (ingresos y egresos) de materiales de su bodega; Adquiriendo los bienes y materiales de un proveedor. La administración eficaz de estos recursos se puede dar a través de sólidos procesos de compras, almacenamiento y gestión de inventario. Los procesos de compras eficientes y eficaces brindan a la empresa una imagen de profesionalismo, cumplimiento y confiabilidad con las personas asociadas como son empleados, clientes, autoridades locales y el público en general. Por ende, el proceso de compras exige una considerable atención. El tamaño de la organización afecta considerablemente al proceso de compras. (Asociación de Obispos Católicos, 2012)

Diagrama 3: Mapa del proceso de compras

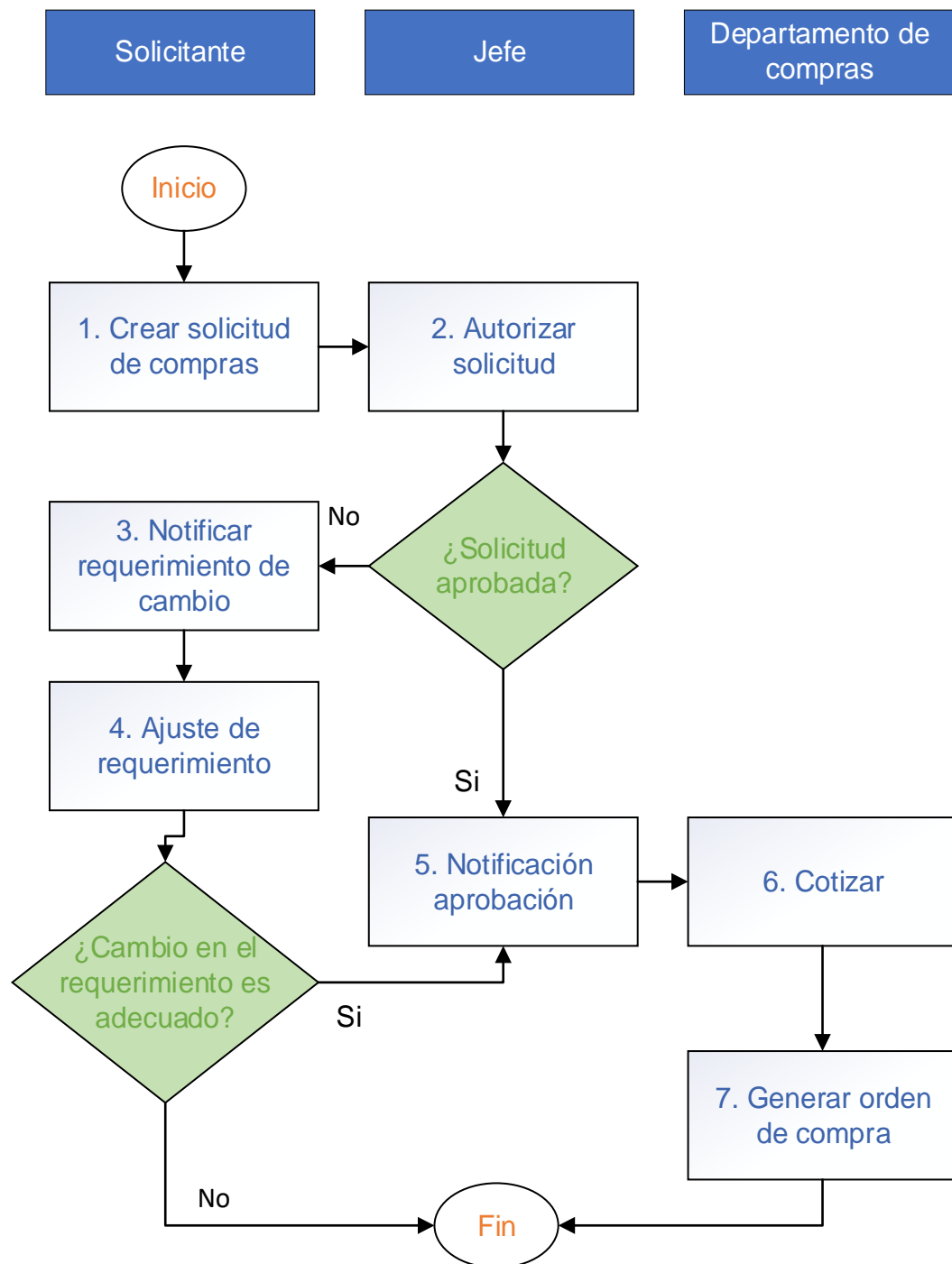


Fuente: (Asociación de Obispos Católicos, 2012)
Elaborado por: El Autor

El proceso de compra es el procedimiento formal por el cual se procede a la compra de materia prima para el particular caso de Proalmex, el proceso empieza con la identificación de los productos que requiere el jefe de planta, este los selecciona de una lista de productos ya existente. Si el producto no está en la lista se puede agregar como uno nuevo. Si la solicitud excede cierto valor necesita de la aprobación del contador, en el caso de que la solicitud no fuese aprobada el gerente notifica el requerimiento de cambio, una vez que la solicitud ha sido aprobada pasa al departamento de compras que en el caso de la empresa analizada se encuentra en el departamento de logística, para productos nuevos se piden cotizaciones a un número apropiado de posibles proveedores, para productos ya existentes se manejan dos o más proveedores debido a la fluctuación de precios que existen en nuestro País.

El Departamento de compras selecciona el proveedor de acuerdo a la fecha de entrega, precio y calidad. Luego se genera la orden de compra, la cual es enviada al proveedor que ha sido seleccionado para su posterior gestión.

Diagrama 4: Proceso de Compras



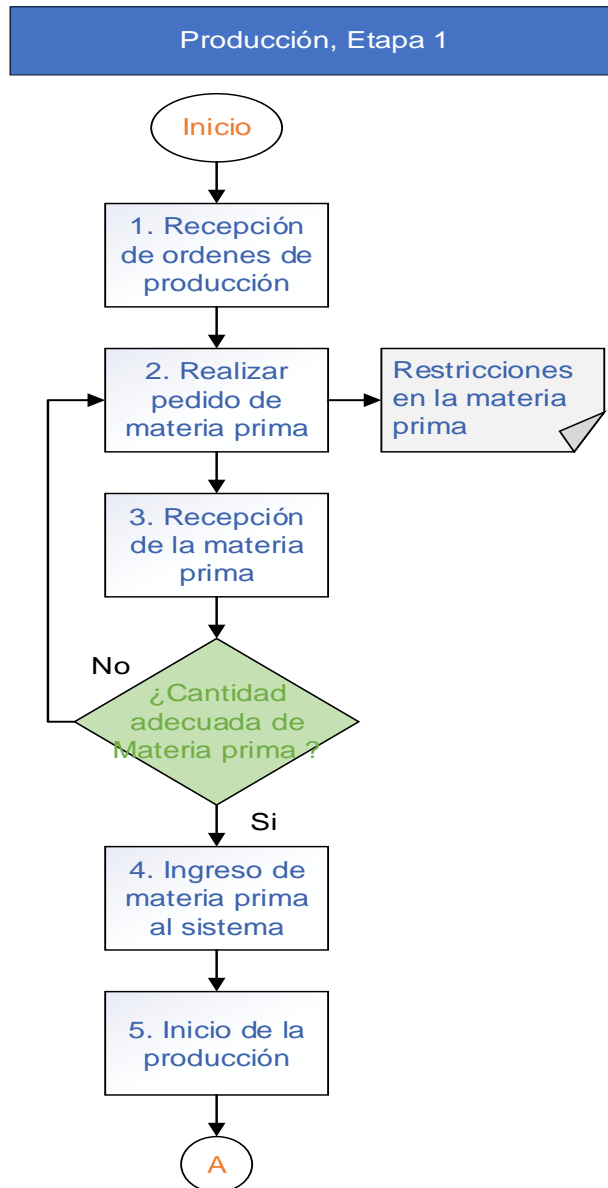
Fuente:
Elaborado por: El Autor

3.1.2 Proceso de Producción

El presente proceso próximo a detallarse es considerado el proceso más delicado e importante de todos los que se llevan a cabo dentro de la empresa, ya que este lo define frente a otras industrias del sector y en general del País

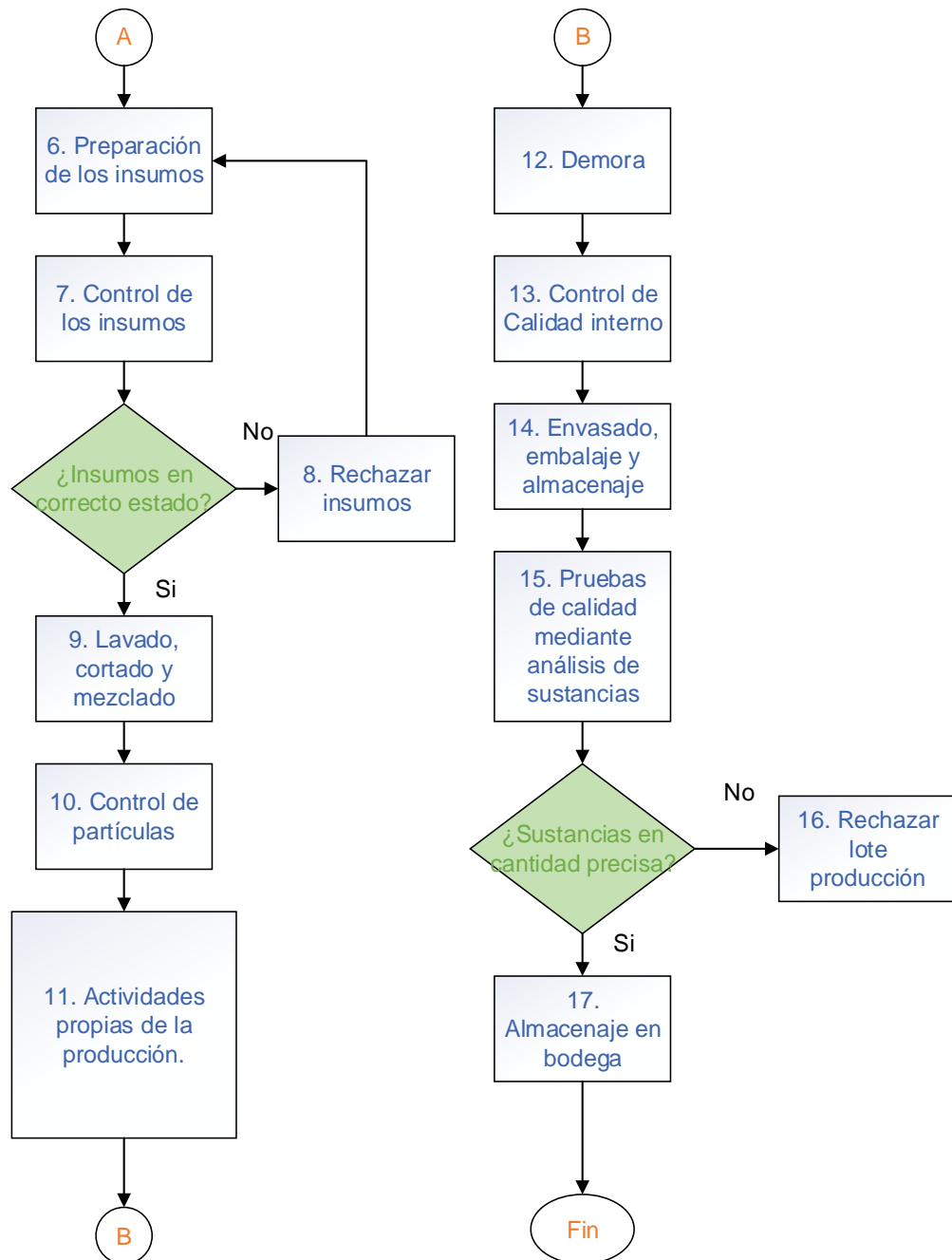
En general las industrias tienen que prestar especial atención a su gestión de producción ya que es la clave para que aseguren su éxito; un aumento de precio en la materia prima o despilfarro de la misma, el daño en una maquinaria, o la filtración de información acerca del proceso productivo causaría una reestructuración en este proceso e inestabilidad en la empresa, en tanto es fundamental que cuenten con un buen control y planificación para que mantengan su desarrollo en un nivel óptimo. Los suministros de Proalmex tienen restricciones en cantidad, en ciertas épocas del año, al mismo tiempo que tienen restricciones en la durabilidad. Proalmex tienen parámetros de calidad lo que filtra la cantidad de proveedores que ofrecen productos similares, en ocasiones a un solo proveedor es por estas razones que a Proalmex no le queda otra opción que ser completamente eficiente en el uso de sus materias primas para cumplir con sus despachos, a continuación se describirá el proceso de producción propio de Proalmex, cabe señalar que las actividades propias de producción de Proalmex son confidenciales para evitar replicas por parte de la competencia:

Diagrama 5: Proceso de Producción



Fuente: Base de datos Proalmex
Elaborado por: El autor

Producción, Etapa 2



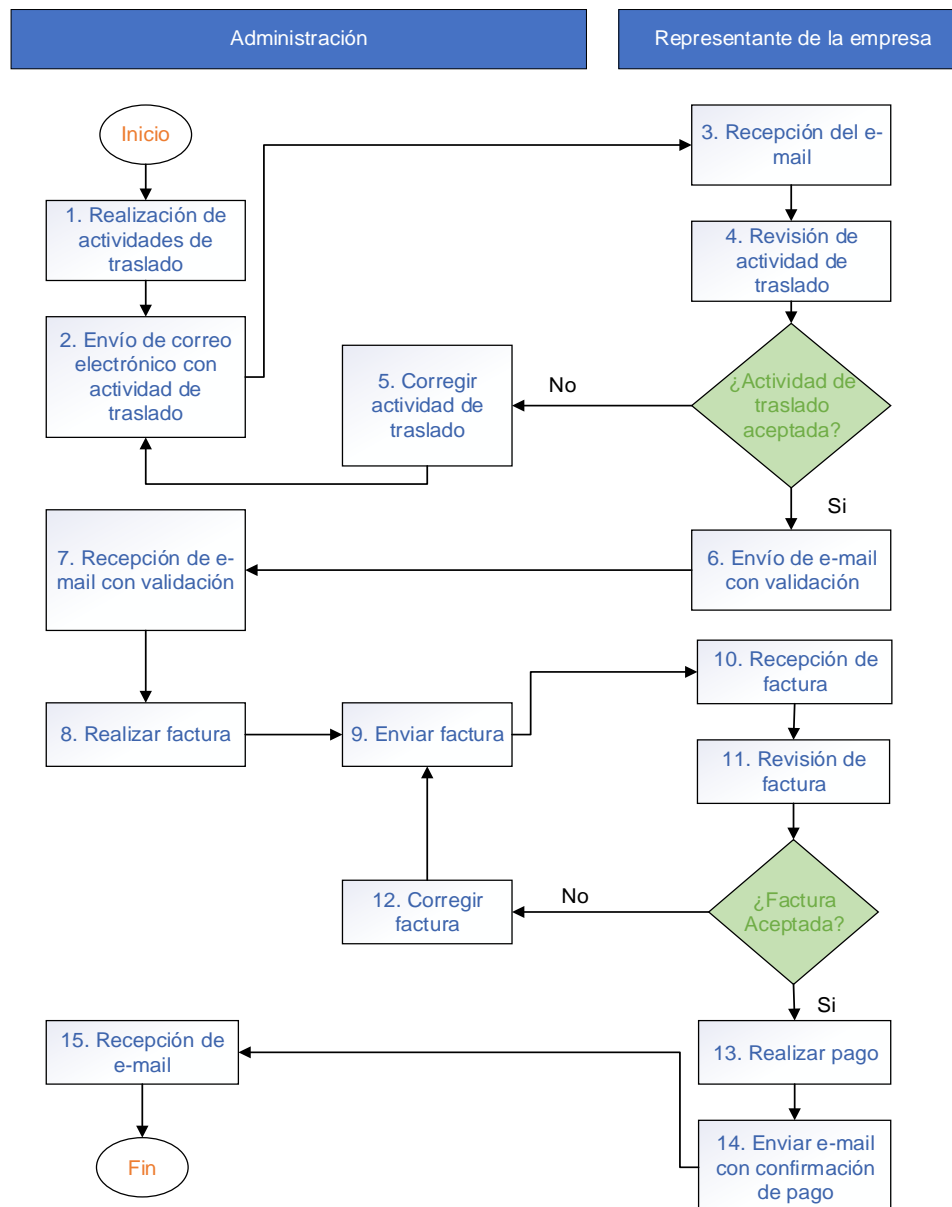
Fuente: Base de datos Proalmex
Elaborado por: El autor



3.1.3 Proceso de distribución y ventas

Según el autor Diez de Castro (Diez de Castro, 2004) dice que la distribución es la “Función que permite el traslado de productos y servicios desde su estado final de producción al de adquisición y consumo.” El costo que representa este traslado es el más elevado del valor del producto, lo que genera que el 38% (INEC, 2014) de las empresas en el Ecuador tengan como naturaleza comercializar productos comprados en otras ciudades y revenderlos, para evitar que los productos de Proalmex aumenten su precio de venta al público derivado de estas actividades de logística, Proalmex diseño estrategias de manejo de inventarios, procesamiento de pedidos y transporte de producto final hasta un distribuidor capaz de llegar a la mayor parte del Ecuador.

Diagrama 6: Proceso de Distribución

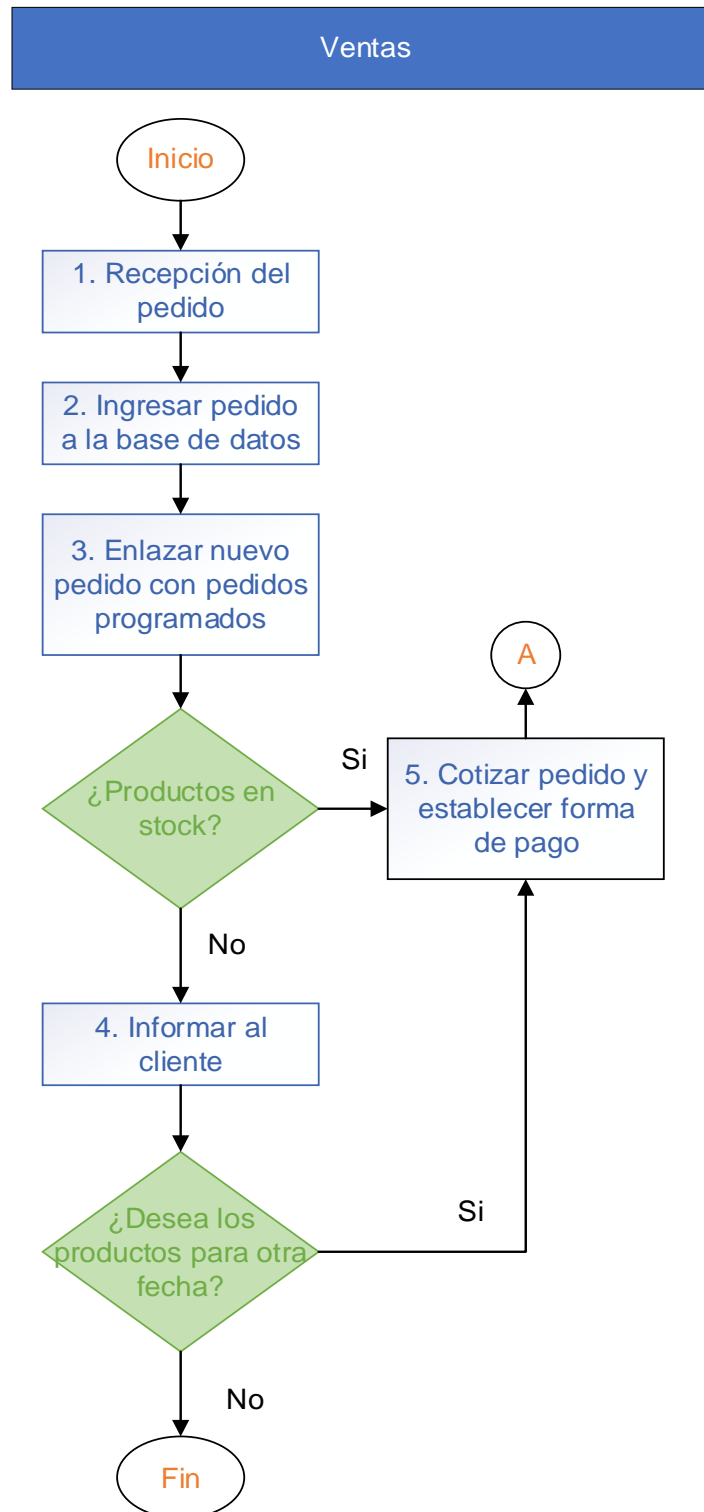


Fuente: Base de datos Proalmex

Elaborado por: El autor

Los asesores de ventas se encargan de buscar nuevos posibles distribuidores de los productos de Proalmex, más no consumidores finales:

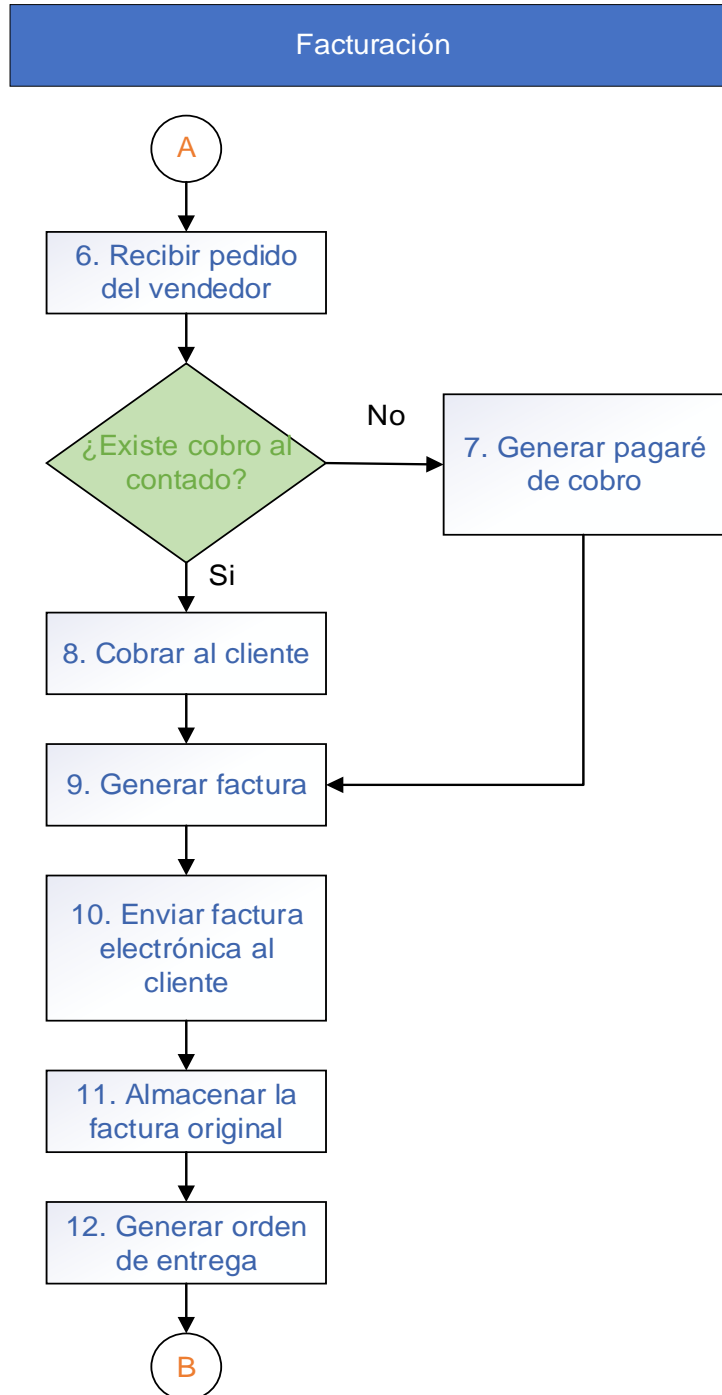
Diagrama 7: Proceso de Ventas



Fuente: Base de datos Proalmex
Elaborado por: El autor

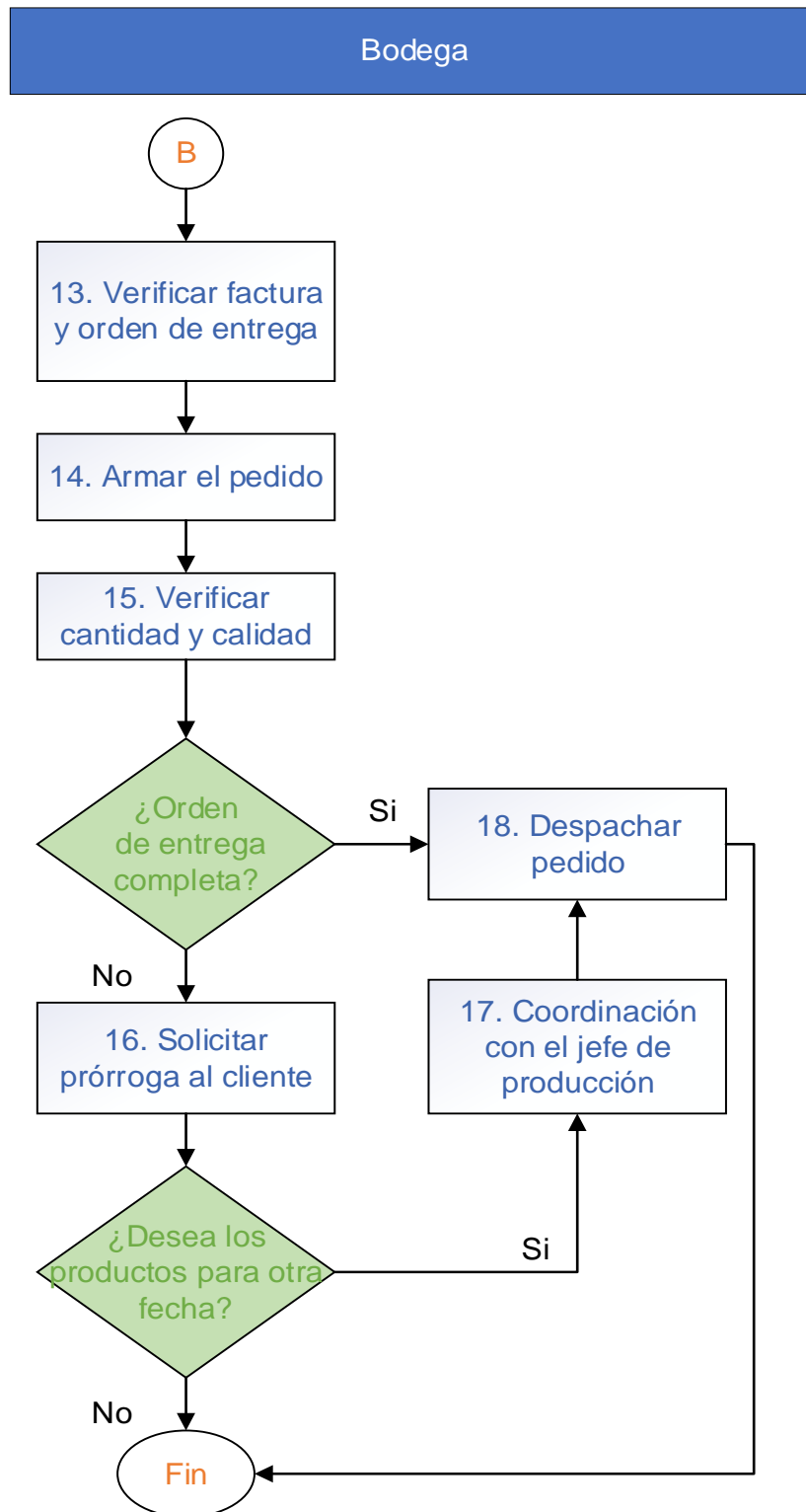
A continuación se describirá gráficamente el proceso de facturación propio de Proalmex seguido de las actividades realizadas por bodega:

Diagrama 8: Proceso de Facturación



Fuente: Base de datos Proalmex
Elaborado por: El autor

Diagrama 9: Proceso de Almacenaje y Despacho



Fuente: Base de Datos Proalmex
Elaborado por: El autor

3.1.4 Proceso de selección de personal

Se dividen en dos fases:

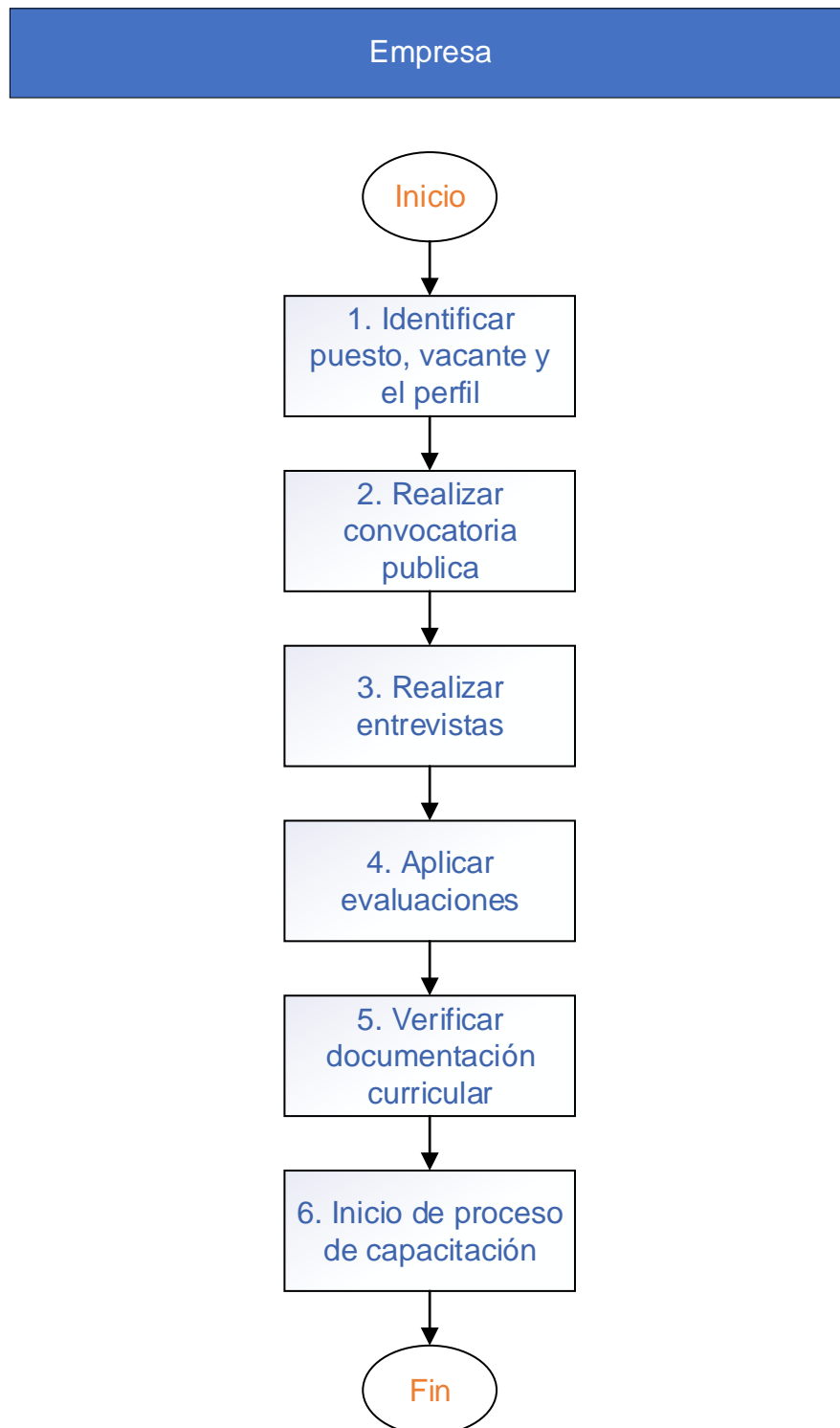
1. El reclutamiento: tiene como objetivos específico suministrar candidatos para la selección.
2. La selección: tiene como objetivo escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.

Para que el proceso de escoger y clasificar los candidatos adecuados para el puesto de trabajo sea un éxito, es necesario contar con un manual de funciones y una lista de requisitos mínimos para ocupar la vacante tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. (Chiavenato, 2000)

Si es que la empresa no cuenta con manuales de función está asumiendo un riesgo alto debido a que en caso de la renuncia de un empleado no tiene plasmado las actividades que realizaba esta persona, dificultando desmedidamente el proceso de selección del personal, a tal punto que la empresa puede llegar a parar sus operaciones.

La selección se configura como un proceso de comparación y de decisión, puesto que de un lado, están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y, del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo. (Chiavenato, 2000)

Diagrama 10: Proceso de selección de personal



Fuente: Base de Datos Proalmex
Elaborado por: El Autor



3.2 Variables importantes en los procesos

3.2.1 Proceso de compras

Tabla 31: Variables Proceso de Compras

Variable	Peso
Pureza del Insumo	25%
Cantidad Despachada	20%
Costo del Insumo	15%
Tiempo de Entrega	15%
Ubicación del Proveedor	15%
Condiciones de Pago	10%

Fuente: Base de Datos Proalmex
Elaborado por: El Autor

3.2.2 Proceso de Producción

Tabla 32: Variables Proceso de Producción

Variable	Peso
Pureza de los Insumos	25%
Condiciones de los Insumos	25%
Oferta de Insumos	15%
Demanda de Productos	15%
Condiciones de la Maquinaria	10%
Disposición del Personal	10%

Fuente: Base de Datos Proalmex
Elaborado por: El Autor

3.2.3 Proceso de distribución y ventas

Tabla 33: Variables Proceso de Distribución y Ventas

Variable	Peso
Demanda de Productos	25%
Condiciones de los Productos	20%
Financiación	18%
Disponibilidad de Mercadería	15%
Inversión en Inventarios	15%
Costo del Flete	7%

Fuente: Base de Datos Proalmex
Elaborado por: El Autor

3.2.4 Proceso de selección de personal

Tabla 34: Proceso de Selección de personal

Variable	Peso
Oferta Laboral	30%
Manuales de Función	25%
Salud de la Comunidad	17%
Validación de Datos	17%
Disponibilidad de Pruebas	11%

Fuente: Base de Datos Proalmex
Elaborado por: El Autor

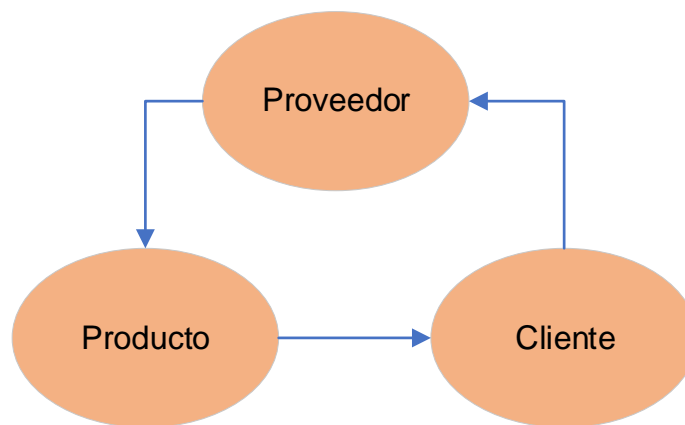
CAPÍTULO IV

MODELO DE NEGOCIO

4.1 Diseño del modelo CANVAS

El mercado actual está saturado, es muy versátil y competitivo debido a la tendencia consumista que estamos viviendo. Los clientes participan cada vez más en este mercado lo que lo vuelve cada vez más sofisticado y apegado a las necesidades cambiantes e ilimitadas. Las grandes industrias situadas en los países más desarrollados del mundo se han preocupado por mantener la imagen de la marca y darle personalidad a sus bienes y servicios, se han interesado por mejorar el valor que este genere lo que les da una participación muy alta en casi todo el mercado mundial. Para poder conseguir el éxito empresarial en este mercado es necesario modificar los modelos de negocio tradicionales.

Ilustración 1: Modelo de negocios tradicional



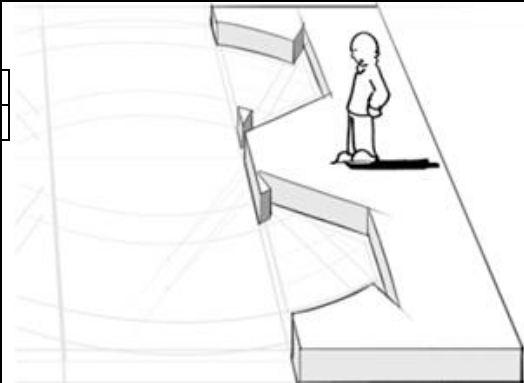
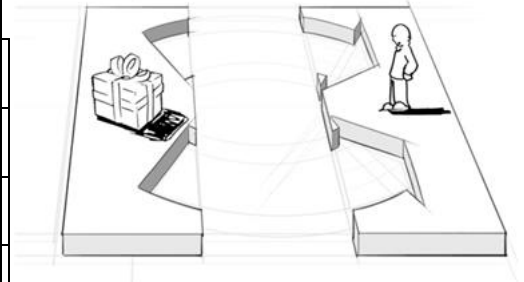
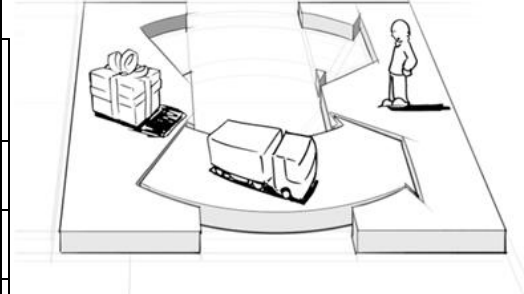
Fuente: El Autor
Realizado por: El Autor

Se debe usar una herramienta que facilite entender todas las áreas clave de un negocio. A esta herramienta de la administración estratégica se le conoce como lienzo para diseñar modelos de negocio o “Business Model Canvas” que consiste en plasmar gráficamente las 9 áreas clave de una empresa nueva o una empresa ya existente con el fin de entender de mejor manera el valor de la empresa. Esta plantilla fue diseñada por Alex

Osterwalder con la colaboración de Yves Pigneur y fue presentada a la sociedad en un libro llamado “Business Model Generation” que posteriormente fue traducido al castellano como “Generación de Modelos de Negocio”. (Megias, 2011)

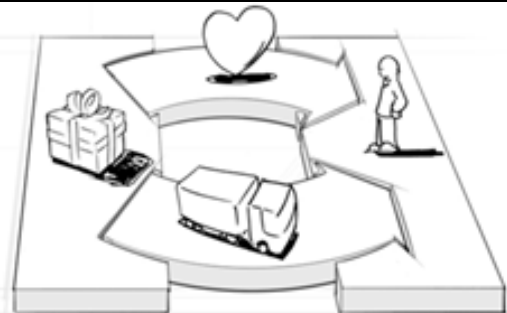
Para realizar el lienzo de modelo de negocios se debe tener en cuenta los 9 elementos clave que se citan a continuación:

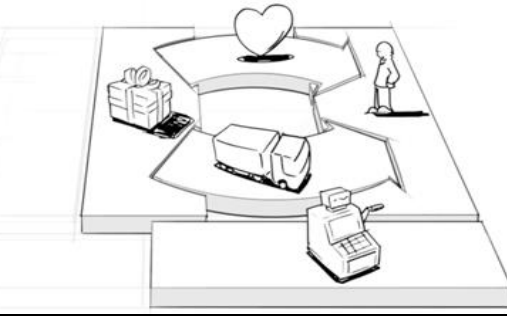
Tabla 35: Componentes de un lienzo de modelo de negocio

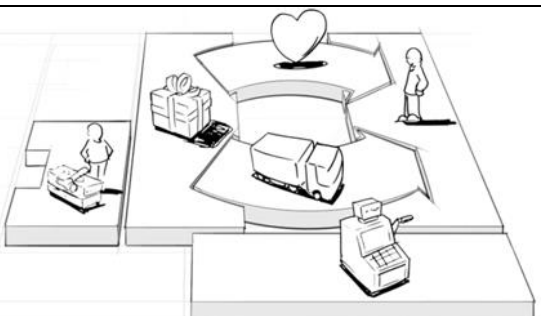
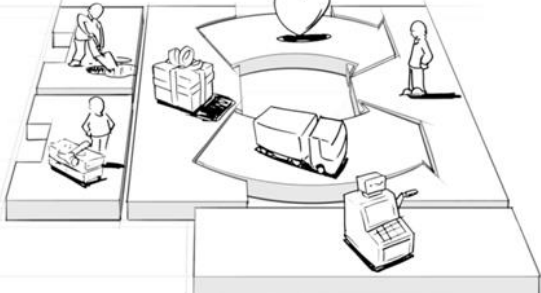
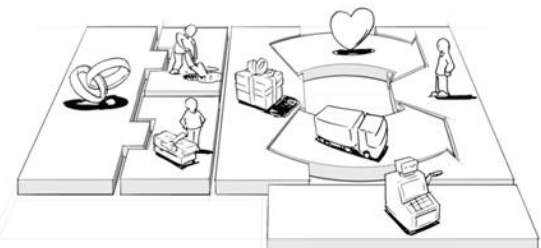
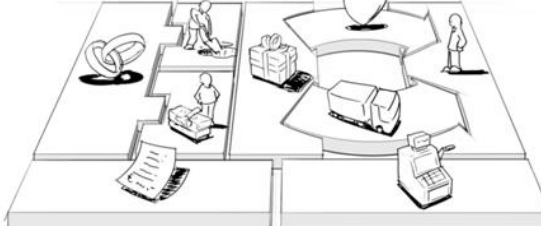
Componentes de un Modelo de Negocio	
1. Segmento de Clientes.	
¿Para quién estamos creando Valor?	
¿Quiénes son los más importantes?	
Mercado masivo, Nichos de mercado, Segmentado, Diversificado, Plataforma múltiple.	
2. Propuesta de Valor.	
¿Qué valor estamos entregando a los clientes?	
¿Cuál problema estamos ayudando a resolver?	
¿Cuál necesidad estamos satisfaciendo?	
¿Qué paquetes de productos o servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?	
Novedad, Desempeño, Personalización, Ayuda a hacer el trabajo, Diseño, Marca / Status, Precio, Reducción de costos, Reducción de riesgos, Accesibilidad, Conveniencia / Usabilidad.	
3. Canales.	
¿A través de que canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados?	
¿Cómo los estamos alcanzando ahora?	
¿Cómo están integrados nuestros canales?	
¿Cuáles funcionan mejor?	

¿Cuáles son los más rentables?	
¿Cómo podemos intégrelos a las rutinas de nuestros clientes?	

Fases del canal.	
1.Crear conciencia	¿Cómo creamos conciencia de los productos y servicios de nuestra compañía?
2.Evaluación	¿Cómo ayudamos a que nuestros clientes evalúen nuestra propuesta de valor?
3.Compra	¿Cómo podemos permitir que nuestros clientes compren productos o servicios específicos?
4. Entrega	¿Cómo estamos entregando la propuesta de valor a los clientes?
5.Post Venta	¿Cómo proveemos servicio post venta?

4. Relación con el Cliente.	
¿Qué tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de clientes?	
¿Qué relaciones hemos establecido?	
¿Cuán costosas son?	
Ejemplos: Asistencia del personal, Asistencia personal Dedicada, Autoservicio, Servicios Automatizados, Comunidades.	

5. Fuentes de Ingreso.		
¿Por cuál valor nuestros clientes están dispuestos a pagar?		
¿Actualmente por qué se paga?		
¿Cómo están pagando?		
¿Cómo prefieren pagar?		
¿Cuánto aporta cada fuente de ingresos a los ingresos generales?		
Tipos:		
Venta de activo	Precios Fijos:	Precios Dinámicos:
Carga por uso	Lista de precios	Negociación
Cargo por suscripción	Según características	Gestión del rendimiento
Préstamo/Alquiler/Arrendamiento	Dependiendo del segmento	Mercado en tiempo real
Licenciamiento	Dependiendo del volumen	Subasta
Cargo de corretaje		
Publicidad		

<p>6. Recursos Clave.</p> <p>¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?</p> <p>¿Nuestros canales?</p> <p>¿Nuestras relaciones con los clientes?</p> <p>¿Nuestras fuentes de ingreso?</p>	
<p>7. Actividades Clave.</p> <p>¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?</p> <p>¿Nuestros canales?</p> <p>¿Nuestras relaciones con los clientes?</p> <p>¿Nuestras fuentes de ingreso?</p>	
<p>Categorías:</p>	<p>Producción</p> <p>Solución de problemas</p> <p>Plataforma / Red</p>
<p>8. Socios Clave.</p> <p>¿Quiénes son nuestros socios clave?</p> <p>¿Quiénes son nuestros proveedores clave?</p> <p>¿Qué recursos clave estamos adquiriendo de nuestros socios clave?</p> <p>¿Qué actividades realizan nuestros socios clave?</p>	
<p>Motivaciones para realizar alianzas:</p>	<p>Optimización y economía.</p> <p>Reducir riesgos e incertidumbre.</p> <p>Adquisición de recursos y actividades particulares.</p>
<p>9. Estructura de Costos.</p> <p>¿Cuáles son los costos más importantes en nuestro modelo de negocio?</p> <p>¿Cuáles Recursos clave son los más costosos?</p> <p>¿Cuáles actividades clave son las más costosas?</p>	

Su negocio es más:	
Enfocado al costo:	Estructura de costos conservadora, propuesta de valor de bajo costo, máxima automatización, mucha subcontratación.
Enfocados al valor:	Enfocado a la creación de valor, proposiciones de valor de primera calidad.
Ejemplos de características:	
Costos fijo	Salarios, rentas, utilidades.
Costos variables	Materia prima, Insumos, Mano de obra.
Economías de escala	Reducción de costos a medida que la producción aumenta gracias a la expansión.
Economías de alcance	Reducción de costos promedio de dos o más productos de forma continúa.

Fuente: Montoya, 2017
Elaborado por: El Autor

4.2 Análisis de elementos CANVAS

4.2.1 Segmento de clientes

“La segmentación del mercado se define como el procedimiento de dividir un mercado en distintos subconjuntos de consumidores que tienen necesidades o características comunes, y de seleccionar uno o varios segmentos para llegar a ellos mediante una mezcla de marketing específica.” (Leon G. Schiffman, Leslie Lazar Kanuk, 2005) En el pasado utilizando una estrategia de negocios tradicional “era el marketing masivo, es decir, ofrecer los mismo productos y mezcla de marketing a la totalidad de consumidores.” (Leon G. Schiffman, Leslie Lazar Kanuk, 2005)

¿Para quién estamos creando valor?

Los productos comestibles que maneja la empresa están orientados a todas las personas de una clase económica media-alta, que visiten regularmente cadenas de supermercados, autoservicios y tiendas

mayoristas. También para las familias que aun preparan el desayuno, almuerzo o cenas en casa y desean cubrir sus necesidades tanto de salud como de nutrición dentro de su hogar. Al mismo tiempo está enfocado para personas que realizan banquetes en su hogar y deseen sorprender a sus invitados.

De la misma manera para aquellas personas que tengan restaurantes y desean cubrir las necesidades de los mercados más exigentes.

¿Cuáles serán nuestros clientes más importantes?

Proalmex centra su atención en clientes mayoristas como son:

- Corporación Favorita, que comercializa los productos en todo el país en sus cadenas de comisaritos como son: SUPERMAXI, MEGAMAXI, GRAN AKI.
- Corporación El Rosado, dueño de cadena de comisariatos MI COMISARIATO.
- GO Corp., quién comercializa los productos en sus cadenas Coral Hipermercados ubicadas en Cuenca, Quito, Guayaquil, Santo Domingo.
- Comisariato Mega Santa María.

4.2.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor (oferta) responde a la pregunta ¿En qué negocio estamos? mediante los productos y la propuesta de valor que se ofrece al mercado. La propuesta de valor describe la gama de productos y servicios suministrados por la organización, que son de valor para el cliente. Se trata de resolver los problemas y satisfacer las necesidades del cliente. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

¿Qué valor estamos entregando a los clientes?

Todos los productos que Proalmex comercializa tienen el enfoque de simplificar la preparación de platillos especiales dentro del hogar, recetas



que comúnmente demandan de ingredientes especiales, costos para su preparación, se diferencia de su competencia debido a que sus productos alimenticios son refinados, tienen un toque delicado, poseen la imagen adecuada, son procesados con estándares de calidad seguridad e higiene. Además la empresa garantiza que los productos no pierden sus propiedades nutricionales, son libres de residuos y tienen un alto tiempo de vida.

¿Cuál es el problema que estamos ayudando a resolver?

Actualmente en la familia común es habitual que tanto el padre como la madre posean un trabajo de cuarenta horas a la semana, esto causa que las personas que aun comen en casa destinen menos tiempo a preparar el desayuno, almuerzo o la cena, lo que causa monotonía en las comidas o las bebidas, Proalmex ayuda a solucionar este problema ofreciendo no solo una gama de especias y condimentos sino que también provee a la gente de recetas renovadas. Así mismo provee a sus clientes de alimentos tradicionales como la sardina con un toque renovado propio de Proalmex.

De la misma forma ayuda a los dueños de establecimientos dedicados a vender almuerzos o cualquier platillo en general a renovar sus menús, con nuevos sabores.

¿Cuál necesidad estamos satisfaciendo?

Tomando como referencia la pirámide de las necesidades de Maslow podemos decir que Proalmex satisface una necesidad fisiológica que es alimentarse, pero la satisface con alimentos novedosos y agradables saliendo de la monotonía, sin la necesidad de tomar cursos gastronómicos.

La necesidad de reconocimiento y de afiliación ya que Proalmex ofrece una alternativa para las personas que disfrutan de compartir una bebida alcohólica especial como cocteles o combinaciones, con amigos, allegados y familiares en reuniones realizadas en el domicilio, para



disfrutar de esta opción no es necesario acudir a discotecas bares o cualquier otro establecimiento que se dedique expedición de bebidas alcohólicas.

¿Qué paquetes de productos o servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?

Proalmex está enfocado a un segmento de mercado que abarca aquellas personas que por sus ingresos económico se encuentran en un estatus socioeconómico medio-alto que buscan un beneficio para la salud en base a productos exquisitos y que a su vez estos mejoren su imagen social.

Todas sus líneas de productos están orientados a cubrir este nicho de mercado sin apuntar a otra variable de segmentación que le permita acceder a aquellos posibles consumidores con preferencias más tradicionales.

4.2.3 Canales

En este bloque se debe reflejar la manera en que se piensa dar a conocer el producto o servicio, distribuirlo o venderlo. Describe la manera en la que la compañía piensa comunicar con los segmentos de clientes definidos y como les hará entrega de sus productos o servicios. Los canales de comunicación, distribución y ventas configuran la interfaz con los clientes. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

¿A través de que canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados?

En países desarrollados como Estados Unidos, Canadá, Australia, Suiza, Francia, España, Japón, Corea del Sur y Reino Unido funcionan canales alternativos de venta al público, cualquier bien o servicio puede ser adquirido mediante páginas web o aplicaciones para Smartphone. En estos Países se ha demostrado una preferencia por parte de los consumidores a adquirir sus bienes o servicios a través del uso de la

tecnología ya que simplifica el tiempo que uno tarda buscando los productos en el supermercado o haciendo la fila para pagar, mejora la experiencia de compra ya que uno puede analizar los productos desde la comodidad de su hogar sin importar la distancia en la que esta se encuentre. El acceso a internet y la disponibilidad de celulares inteligentes o computadoras portátiles de la población de estos países del primer mundo hacen posible que estas tiendas en línea sean un éxito.

En nuestro País, si bien es cierto aún no está desarrollada esta idea de las compras en línea, no podemos perder de vista a las aplicaciones como “Megabite”, “adomicilioYa.com”, “Motodelivery” que son compatibles con celulares inteligentes que funcionan mediante internet y que se encargan de llevar: comida rápida, productos alimenticios, bebidas, encomiendas hasta la comodidad de nuestro domicilio. Existen también páginas web en las que se puede hacer compras en línea como “yaesta.com”, “www.linio.com.ec”, “labahia.ec”.

Debido al segmento de mercado al que está enfocado los productos de Proalmex es una opción viable ofrecerlos mediante aplicaciones y páginas web.

Otro canal viable para expender los productos de Proalmex, que aún no está siendo explotado, son las tiendas pequeñas, en nuestro País existen mini mercados situados en zonas estratégicas para que las personas puedan realizar compras rápidas sin tener que alejarse demasiado de su barrio, es apropiado tomar en cuenta que el resultado del estudio de mercado realizado apunta a que este canal es beneficioso para Proalmex.

¿Cómo los estamos alcanzando ahora?

Actualmente Proalmex mantiene los canales tradicionales directos e indirectos para realizar su distribución.

En cuanto a los canales directos que son los más cortos y que incurren en menos costos para la empresa, Proalmex, ubican sus productos en los



principales supermercados del país con la finalidad de que siempre estén alcance del público en general.

Por otro lado, desde hace seis meses tiene un convenio con la página yaestá.com, la cual, es un sitio web que permite hacer compras en línea con entrega inmediata.

Los canales indirectos se manejan mediante negociaciones con distribuidores de todo el país quienes se encargan de entregar los productos a las tiendas, mini mercados y restaurantes; sin embargo al ser una ruta más larga para llevar los productos al consumidor final generan costos elevados para la empresa.

¿Cuáles funcionan mejor?

Las cadenas de supermercados que tienen presencia en todo el país y que ofrecen una red comercial completa y adaptada a las diferentes realidades de cada una de las ciudades a nivel nacional.

Por su fortaleza económica y por su alta concurrencia de compradores las cadenas de supermercados denominas autoservicios pueden captar incluso el 100% de capacidad productiva de sus proveedores, siendo vitales en muchos casos para distribuir y vender los productos de pequeños y medianos fabricantes.

Por mencionar Corporación Favorita

“Corporación Favorita es una cadena comercial ecuatoriana, que cuenta con empresas filiales en áreas comercial, industrial e inmobiliaria, con presencia en el Ecuador y varios países de Latinoamérica”. (Favorita, 2017) En el año 2016 ejecuto 20 millones de transacciones, cuenta con un portafolio de 19.400 ítems convirtiéndose así en el canal más eficiente para vender y distribuir los productos de la empresa Proalmex.

Supermercados favorita con el pasar de los años se diversifico e incorporó a su propuesta proveedores de menor tamaño. El 46.84% de los proveedores son microempresas

Tabla 36: Porcentaje de participación de los proveedores de Corporación Favorita

Artesanos	1.49%
Gran empresa	12.49%
Mediana Empresa	11.66%
Pequeña Empresa	27.52%
Microempresa	46.84%

Fuente: (Favorita, 2017)
Elaborado por: El Autor

¿Cuáles son los más rentables?

Góndolas de supermercado.

Proalmex ha negociado con los principales supermercados del país para poder exhibir sus productos en lugares privilegiados, utilizando técnicas de marketing en las perchas, estamos hablando de zonas en las que la rentabilidad es superior al promedio y esta ubicadas en las cabeceras o extremos de las filas de las perchas, este canal utilizado por la empresa suele ser el más costoso pero así mismo esta exhibido a la vista de cientos de compradores que diariamente visitan los supermercados para adquirir sus productos.

Fotografía 1: Productos de Proalmex ubicados en una góndola en Coral Hipermercados



Fuente: Imagen obtenida mediante una cámara fotográfica.
Elaborado por: El Autor

La publicidad “display” en redes sociales.

Este canal es utilizado por innumerables empresas en la actualidad para llegar a sus clientes al rededor del mundo, es muy eficiente ya que por ejemplo la red social Facebook alcanzo 11 millones de usuarios en el Ecuador (Acosta, 2017). Es decir 67% de la población, la difusión va a llegar a cumplir con su objetivo siempre y cuando se utilice una imagen llamativa y adecuada para lo que estamos publicitando además el texto de esta imagen tiene que ser corto y conciso.



Otra característica impórtate de la enorme compañía Facebook es que permite segmentar por edad, intereses, género y hasta por gustos y preferencias lo que logra que la publicidad llegue al segmento adecuado.

¿Cómo podemos integrarles a las rutinas de nuestros clientes?

Actualmente en nuestro planeta podemos observar que visitar centros comerciales se ha vuelto parte de la rutina de las personas, ya que estos lugares cada vez van ocupando mayor espacio dentro de las ciudades y por lo tanto atraen a más consumidores ya que aquí podemos adquirir nuestros productos y servicios de una manera agradable y cómoda ya que el entorno donde se ubica es amplio, limpio, con música y adornos que hacen placentera la visita de las personas que van a estos lugares también es importante mencionar que en un mismo lugar se pueden encontrar cuantiosa variedad de productos y servicios para satisfacer a la mayor cantidad de individuos, lo que lo hace muy cómodo para las familias. Los productos de Proalmex se pueden encontrar en los principales supermercados del País.

La suma de las novedosas y necesarias herramientas disponibles en la palma de la mano ha hecho que el celular inteligente sea el dispositivo electrónico con mayor éxito de la historia se sabe que en el mundo existen más dispositivos celulares activos que habitantes. Según el INEC en nuestro país más de cuatro millones y medio de ecuatorianos declararon tener un teléfono inteligente, una manera de integrarse a las rutinas de nuestros clientes es ofrecer los productos a través de una tienda online compatible con estos teléfonos inteligentes, no es una novedad que en el mundo actualmente miles de comercios utilizan esta estrategia de venta que ha llegado a ser un éxito debido a que a través del internet cualquier persona en el mundo puede darse el tiempo necesario para consultar y comprar cualquier bien o servicio optimizando su tiempo libre que en países desarrollados cada vez es más escaso, también evita el tiempo que se demora en llegar a una tienda física que generalmente está ubicada en lugares aglomerados de gente. En nuestro

país este mercado aún no está desarrollado sin embargo ya existen pymes que incursionaron con éxito en el mercado online y aseguran que este mercado está tomando fuerza.

4.2.4 Relación con el Cliente

“Hay que partir de la base de que cada contacto es una oportunidad crítica de ofrecer un servicio excelente que nos ayude a potenciar nuestra relación con el cliente (...) la empresa deberá estar preparada para actuar de manera proactiva durante un contacto no planificado con un prospecto o un posible cliente” (García Valcárcel, 2001)

¿Qué tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de clientes?

Las cadenas de supermercados más importantes del país son los principales clientes de la microindustria Proalmex, estos clientes mayoristas esperan tener mayores beneficios económicos a través de la comercialización de los productos que son exhibidos a diario en sus perchas, para esto Proalmex debe enfocarse en incentivar al cliente final a probar sus productos a través de publicidad que contenga información acerca de los diferentes usos que se le puede dar a cada uno de los productos y el beneficio que resulta de este uso. Después de esto es necesario establecer y mantener una relación, en la que los usuarios a través de recetarios físicos, como indico el estudio de mercado, que contengan las indicaciones e información necesaria, para que les sea posible preparar los múltiples platillos que ofrecen el uso de los condimentos y aderezos que comercializa Proalmex, esto forjara una correspondencia en la que el consumidor cada vez que desee preparar comidas o bebidas especiales en su hogar piense en las marcas que ofrece Proalmex, además que con cada experiencia satisfactoria que tenga el cliente con alguna de las marcas va a ser un enganche para que se anime a probar nuevos productos de la empresa, generando así un beneficio real para los clientes y para Proalmex.

Otra opción que nos deja esta investigación en cuanto a servicio post-venta que resulto ser sostenible y sustentable, es la de manejar una página web dedicada para los clientes que hayan integrado la tecnología a su vida diaria, con información didáctica y completa acerca del correcto uso y beneficios de todo el portafolio de productos que maneja la empresa.

¿Qué relaciones hemos establecido?

Durante la existencia de Proalmex en el mercado ha generado una relación de confianza con sus clientes mayoristas ya que la empresa cumple con todos los pedidos a tiempo esto desemboca en que ningún mayorista ha quitado las compras mensuales si no que al contrario las han aumentado. Corporación Favorita considera un producto necesario para las canastas navideñas.

Con el cliente final, es decir el usuario que adquiere los productos de Proalmex en las cadenas de supermercados, se ha establecido una relación satisfactoria ya que estas personas lo utilizan para elaborar comidas especiales como parrilladas, alitas de pollo o sushi, etc. los comentarios de las personas que degustas estas comidas siempre son positivos, sin embargo lo que se espera es que más personas sepan de la utilidad de los productos de Proalmex, que estén al tanto de que lo pueden utilizar en cualquier almuerzo o merienda, también se espera que las personas que les gusta compartir una bebida alcohólica con sus allegados, usen los aderezos para Michelada o polvos para cocteles, y esto se puede lograr a través de una publicidad adecuada.

¿Cuán costosas son?

Para lograr mantener buenas relaciones con los clientes es necesario cultivar las relaciones con los distribuidores, quienes tienen lineamientos en cuanto a promoción y publicidad. Proalmex invierte alrededor de \$40.000,00 al año para participar en programas sugeridos por lo supermercados que incluye descuentos y productos gratis.



Dentro de su presupuesto anual direcciona \$25.000,00 para participar en ferias de degustación y promociones generadas por la propia empresa.

Pero no es únicamente la publicidad que permite dar a conocer los productos la que permite mantener buenos lazos, Proalmex también realiza inversión en investigación y calidad que asegura que los productos nuevos o en desarrollo sean adecuados para el consumo humano.

4.2.5 Fuentes de Ingreso

“Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas. Se deben determinar las fuentes de ingresos tanto operacionales como no operacionales.” (Osterwalder & Pigneur, 2010)





¿Por cuál valor nuestros clientes están dispuestos a pagar?

Actualmente se ha podido determinar, según varios estudios realizados por consultoras, que los compradores desean recibir un servicio y atención más personalizada, es decir, que el valor agregado que ellos adquieren tiene que ser más ajustada a sus necesidades, Proalmex no debe descuidar la calidad de los condimentos y aderezos ni tampoco la facilidad de su uso, ya que el cliente lo que busca es poder preparar de manera fácil y rápida platillos especiales que solo pudiera encontrar en un restaurante, de esta manera disfrutar junto a sus allegados de comidas poco usuales en los hogares ecuatorianos.

¿Actualmente por qué se paga?

Actualmente Proalmex a través de su página web, proporciona recetas para poder elaborar platos muy deliciosos que son tendencia internacionalmente, y con las especias y salsas propias de la empresa se las puede hacer de manera rápida y sencilla, estos platos son:

Tabla 37: Recetas de Proalmex

	
Huevos rancheros”	“Smoked Ribs”
	
Pollo grillado”	“Alitas de pollo BBQ”



“Camarones en salsa de anguila”



“Lomo al trapo”



“Lomo mediterráneo”



“Sushi”

Fuente: Base de Datos Proalmex
Elaborado Por: El Autor

Se puede ver locales en nuestras ciudades comercializando estos platos debido a su popularidad y aceptación.

El cliente actualmente está dispuesto a pagar por la capacidad de preparar las recetas anteriormente mencionadas en su hogar sin la necesidad de tomar cursos de gastronomía y con solo destapar los frascos que contienen las salsas o especias apropiadas.

¿Cómo están pagando?

Hoy por hoy Proalmex comercializa el 90% de su producción mensual a través de los principales supermercados de País denominados autoservicios, como son: Corporación Favorita, Corporación El Rosado, GO Corp., Comisariato Mega Santa María. Etc. Estos clientes pagan por medio de una transferencia bancaria a crédito con un plazo de 30 días, habitualmente, exceptuando algunos casos en los que hay promociones. Los datos de la encuesta aplicada específicamente para este modelo de negocio nos indicaron que el cliente final realiza los pagos, en estos centros comerciales, 53% en efectivo y 45% con tarjeta de débito/crédito.

El 10% restante de su producción mensual es expendida por medio de 3 agentes vendedores que trabajan en las principales ciudades del País: uno en Guayaquil, uno en Quito y uno en Cuenca. Los clientes que realizan sus compras a través de estos agentes vendedores deben cancelar el 100% del monto a pagar en el momento de la entrega del producto y la transacción se la hace en la mayoría de los casos mediante una tarjeta de crédito/débito y en otros casos a través de efectivo.

¿Cómo prefieren pagar?

Debido al poder de mercado que tienen estas grandes cadenas de supermercados pueden imponer sus condiciones al momento de la negociación y prefieren pagar sus deudas con crédito a largo plazo por la importancia de la liquidez en estas grandes corporaciones, de lo contrario esperan mayores descuentos en los productos por pronto pago.

¿Cuánto aporta cada fuente de ingresos a los ingresos generales?

Los ingresos de Proalmex proviene de la venta de los productos que conforman sus 5 marcas y cada una de ellas contribuye de forma diferente en el ingreso global como se muestra en la siguiente tabla:

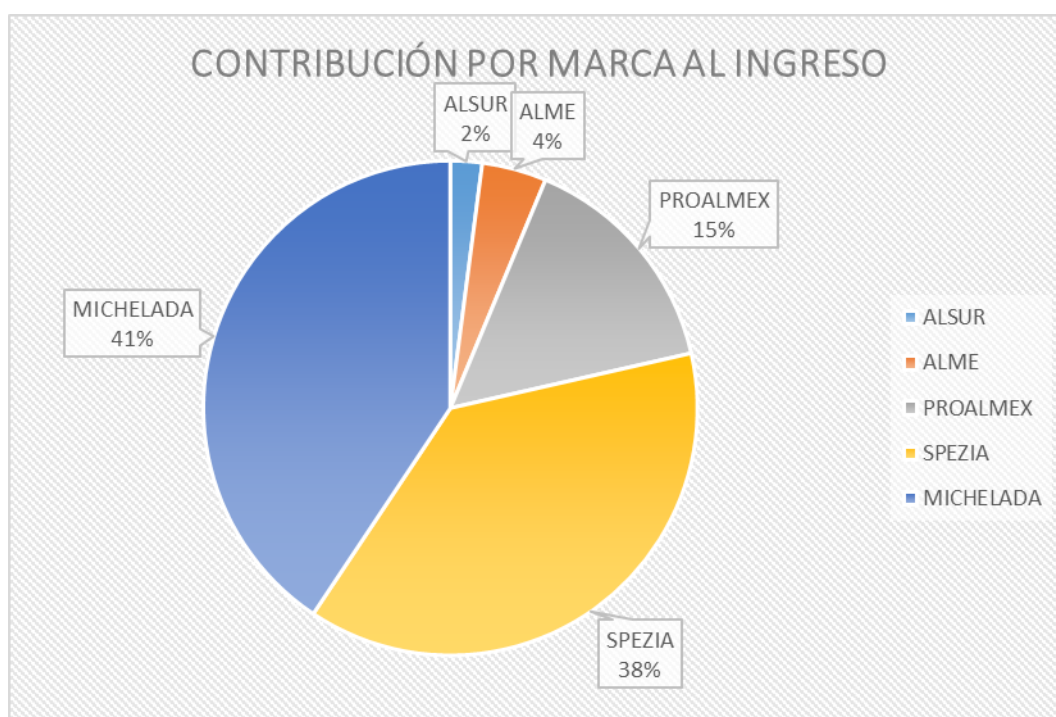
Tabla 38: Participación en el ingreso por Marcas

Marcas	Participación En El Ingreso
Michelada	41%
Spezia	38%
Proalmex	15%
Alme	4%
Alsur	2%

Fuente: Base de Datos Proalmex
Elaborado por: El autor

Para este análisis se tomó en cuenta los datos de las ventas netas del último año.

Gráfico 26: Participación en el ingreso por marcas



Fuente: Base de datos Proalmex
Elaborado por: El autor

Michelada Mix es la marca con mayor contribución al ingreso con el 41% y la de menor contribución es la marca Alme con el 2% esta elevada diferencia se debe a que la primera marca está en el mercado desde el inicio la empresa, hace 5 años y Alme tan solo 1 año.



También hace injerencia en este resultado la variedad de sabores y presentaciones con las que cuenta Michelada Mix, mientras que Alme cuenta con un producto de una sola presentación.

4.2.6 Recursos Clave

En este módulo se describirán los recursos con los que cuenta la empresa para hacer posible la propuesta de valor, establecer los canales, mantener las relaciones con el segmento de mercado y obtener los ingresos. (Cordero, 2012)

¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?

- Recursos humanos: Proalmex al comercializar productos alimenticios de alta calidad, saludables y con un alto grado de innovación requiere en el área de producción a personal capacitado además con destrezas exclusivas para poder hacer posible que estos productos tengan estas cualidades transcendentales para los clientes. El área de diseño también es valiosa, ya que la empresa no solo cuida los aspectos internos del producto, sino también su presentación al cliente intermediario y final mediante el trabajo de diseñadores con conocimiento creativo y renovado. Mediante el área de logística y ventas la microindustria hace posible su permanencia en el mercado ya que el personal de esta área está encargado de mantener una relación fuerte con los principales supermercados del país.
- Proveedores: Lo que le da la característica de único a los productos de Proalmex son sus componentes y su proceso de producción, sin embargo, estos componentes con los que se preparan cada uno de los condimentos, salsas, aderezos y compuestos son obtenidos gracias a diferentes proveedores, algunos de estos proveedores son vitales para producción ya que son los únicos en su categoría, como por ejemplo los encargados de suministrar los insumos para elaborar la sal / pimienta ahumada.

- Recursos Tecnológicos: Proalmex se encuentra en proceso de ampliar su capacidad productiva utilizando herramientas tecnológicas que le permitan una producción más rápida, eficiente y limpia con el medio ambiente, por medio de una coordinación de tareas asignadas y un amplio flujo de información. Sin embargo para que Proalmex pueda aumentar significativamente su competitividad es necesario adquirir un software para la gestión de insumos debido a que estos son de vital importancia en la cadena de producción, la escasez de algún insumo generaría retrasos en la producción de la empresa.
- Inversión: La empresa productos innovadores Proalmex tienen que invertir \$216.502 durante 6 meses, desde que compra a sus proveedores hasta que cobra a sus clientes.

¿Nuestros canales?

- Por el mercado al que está dirigido los productos de Proalmex, posteriormente sería ideal que la empresa tramite la creación de una aplicación móvil con varias opciones para el usuario, entre estas un menú de recetas que facilite la elaboración de platillos, de la misma manera la opción de comprar al instante cualquiera de los artículos que ofrece la empresa. Cabe destacar que antes de incurrir en estos gastos es necesario que primero la empresa desarrolle esta idea mediante publicidad.
- Principales Supermercados del País, si bien es cierto los productos de Proalmex están dirigidos a un segmento de mercado específico, pero aun así tiene que competir contra marcas establecidas que comercializan productos similares y tienen más poder de mercado, estas compañías lanzan promociones dirigidas a todo el mercado, con el objetivo de llegar al mayor número de personas, por lo que para los supermercados que actúan como intermediarios es vital que la empresa Proalmex incentive a los consumidores con:

- Promociones tales como: muestras gratuitas por la compra de otro producto, reducciones de precio por un tiempo limitado,
- Publicidad escrita en “flyers” (volantes) con descripción del producto. \$0.03 por flyer de 14x20cm.
- Promotores: Exposiciones en el punto de venta por parte de profesionales en marketing, que realicen demostraciones y degustaciones. \$60 por hora laborada más \$168 mostrador portátil personalizado.
- Estantes publicitarios: Con el fin de llamar la atención del consumidor los productos se exhiben en unos stands de cartón personalizados con publicidad de la empresa. Con el fin de que el producto cumpla con las ventas esperadas y genere un beneficio tanto para los supermercados como para la empresa. \$93 por estante publicitario de 1.50x0.50m
- Posavasos redondos: Estos obsequios complementarios en los frascos de Michelada ayudan a llamar la atención frente a la competencia, y Proalmex puede desarrollarlos gracias a su capital de trabajo. Están hechos de cartón absorbente y son muy útiles para no dañar la superficie en la que se asienten los vasos de cerveza. \$0.26 por posavasos redondo de 10.3x10.3cm.

Fotografía 2: Producto del día Supermaxi con 20% de descuento



Fuente: imagen obtenida mediante una cámara fotográfica
Elaborado por: El autor



- Página web yaestá.com, esta página web ofrece una nueva manera de vender utilizando la tecnología en línea, algo novedoso que recientemente se está desarrollando en nuestro País. Estas páginas que funcionan con un distribuidor también solicitan promociones que consistan en descuentos, productos gratis y premios. Para poder comercializar los productos en estas plataformas web es necesario pagar la suscripción.
- Distribuidores estos agentes de ventas contratados por la empresa requieren al igual que otros canales; Promociones (productos a menor costo) al igual que muestras gratis para poder llegar a los gerentes de los tiendas medianas o tiendas mayoristas, sin embargo el material publicitario más notorio en este canal son:
 - Afiches: Un impreso en formato grande con el fin de captar las miradas de los posibles consumidores, con información concisa acerca de producto que se está publicitando. \$0.22 por afiche de 42x29.7cm
 - Cenefa: Es un impreso repetitivo del logotipo de la empresa en una tira de cartón y puede ser utilizado para adornar a lo largo de los anaqueles de las tiendas. \$1.81 por cenefa de 0.05x0.91cm.
 - Colgantes: Es un impreso en pliegos de cartón que lleva un logotipo de Proalmex, y pueden ser utilizados como adornos colgantes en las comercios que lo soliciten, esta es una manera poco utilizada de promocionar una marca, pero muy eficaz ya se encontrara colgando desde el techo del establecimiento. \$0.27 por colgante de 29.7x21cm
 - Preciadores: Este material publicitario es de mucha utilidad para los señores tenderos ya que ayudan a recordar el precio de los productos y los relaciona con las marcas de Proalmex, posicionándose en la mente de los intermediarios. \$0.17 por precizador de 10x5cm.



¿Nuestras relaciones con los clientes?

El gerente y los supervisores de la empresa de productos innovadores tienen que estar constantemente invirtiendo en viajes para poder acudir a ferias internacionales de alimentos y bebidas, con el fin de mantenerse al día sobre nuevas tendencias en esta área y nuevas tecnologías. Se realizan trabajos y estudios en el laboratorio propio de la empresa de la misma manera el personal investiga en importantes revistas o artículos científicos que provean del conocimiento que haga posible mantener la calidad del producto, la seguridad de los clientes al consumir el producto y su practicidad al momento de utilizarlo, atributos valiosos de los productos de Proalmex. Estos costos también aseguran a Proalmex ser la empresa líder en innovación de productos alimenticios.

La microempresa también destina recursos en su área de diseño ya que considera que la presentación y el envase en el que se entrega el producto al cliente final es de igual importancia que la calidad del mismo.

¿Nuestras fuentes de ingresos?

El departamento de marketing de la empresa Proalmex debe asumir un fuerte reto en el mundo de las ventas, y es la personalización de los productos que a su vez genera:

- Mayor satisfacción al cliente debido a la particularidad de los productos.
- Fidelización de marca ya que estamos hablando de productos ajustados a las necesidades
- Aumento en la popularidad de las marcas que comercializa la empresa

Para poder personalizar aún más las marcas de Proalmex es necesario incurrir en costos que generan la adquisición de una base de datos de los clientes con la segmentación y clasificación adecuada de los clientes que indiquen:



- ¿Quién es el cliente?
- ¿Cómo elabora el consumidor sus alimentos?
- ¿Para qué compra el consumidor los condimentos y aderezos?
- ¿Cuándo compra los condimentos y aderezos?

De esta manera Proalmex lograra aumentar sus ventas ya que el cliente se sentirá satisfecho con su producto personalizado y la facilidad del uso del producto.

4.2.7 Actividades Clave

Es preciso detallar las actividades más importantes en las que se debe enfocar la empresa para hacer posible su modelo de negocio.

“Dependiendo del tipo de negocio, las actividades incluyen el diseño, el desarrollo, la gestión de la cadena de suministro, la fabricación, los servicios, el desarrollo y sostenimiento del sistema de pagos, la gestión del conocimiento y la entrega de un producto de alta calidad” (Cordero, 2012)

¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?

Proalmex al ser una microindustria dedicada a la producción y comercialización de alimentos debe prestar especial atención a sus procesos de producción que incluyen:

- Fase de recepción y almacenamiento
- Conservación de la materia prima
- Fase de procesamiento
- Servicio de transporte y entrega

Al tener una cadena de fabricación de productos alimenticios, Proalmex debe tener especial cuidado con sus materias primas debido a todas las normas de higiene y conservación de alimentos que asigna nuestro País, cualquier retraso en los tiempos o descoordinación en los porcentajes de las fórmulas de los alimentos generan retrasos en la producción y

desperdicios, con el objetivo de ser eficientes y eficaces la microempresa debe aplicar manuales de productividad empresarial:

- Impulsar la sinergia en el equipo de trabajo: El primer paso es difundir y explicar la misión, visión y los objetivos estratégicos. Posteriormente se debe utilizar dinámicas de grupo para así mejorar la motivación individual, la comunicación y desde luego el trabajo en equipo.
- Incentivar la creatividad en el equipo de trabajo: Los supervisores de la empresa deben contratar y mantener al personal con cualidades como la creatividad y la audacia, luego de esto es vital para la productividad tomar en cuenta las nuevas ideas del equipo de trabajo.
- Implementación Tecnológica: Los directivos de Proalmex no deben descuidar el proceso de tecnificación en la cadena de producción con el fin de aumentar la productividad y acortar los procesos más largos y tediosos.
- Planificación: para tener una planificación más apegada a la realidad es obligatorio que la empresa incurra en el coste de un software para gestión de recursos, esto permitiría aumentar la productividad ya que todo el equipo de trabajo estaría informado acerca del stock y de los productos en proceso, los recursos estarían coordinados para ser usados en el momento en que se los precisa, el stock de emergencia podría ser reducido al mínimo. Ejemplos:
 - si la sal está mal lavada presenta grumos lo cual es inservible para el proceso, la falta de este insumo retrasaría significativamente la producción.
 - En general si las formulas no presentan la consistencia en los ingredientes son inservibles para el proceso, este retraso puede ocasionar que otras sustancias también se inhabiliten.
- Medición del tiempo: Es necesario realizar un estudio de tiempos y movimientos en la producción con el fin de planificar las actividades

diarias; se debe asignar el tiempo para cada actividad tomando en cuenta todas las holguras constantes (Necesidades personales, Fatiga) y holguras especiales (Demoras evitables, inevitables, por política).

Basado en: (Pons, 2012)

La empresa Proalmex da especial importancia al diseño de envases al contrario de otras empresas que delegan esta actividad a un diseñador externo. El área de diseño que funciona en la ciudad de cuenca tiene dos departamentos que trabajan de la mano, uno de ellos se encarga de diseñar envases y etiquetas y el otro se encarga de diseñar campañas publicitarias, este departamento tiene bien identificado el canal de distribución que principalmente maneja la empresa y el segmento de mercado al cual está dirigido, por lo que sus envases son de vidrio, muy estéticos para que no desentonen dentro del hogar, la etiqueta tiene un relieve que ayuda a elevar el estatus del producto, la empresa no utiliza técnicas de venta en base a la psicología del color.

Los envases que utiliza la empresa Proalmex para todos sus productos cumplen con el objetivo de mantener el producto con todas sus propiedades hasta el momento en que el consumidor final lo abre.

Asimismo el envase cumple con las siguientes funciones:

- Diferenciadora, ya que el 95% de empresas competidoras de origen nacional utilizan envases de plástico común.
- Posicionamiento, la forma del frasco de vidrio, el tipo de letra elegante y la etiqueta con relieve tienen un efecto en el cliente, ya que hacen que recuerde a las marcas de la empresa y las elijan en las siguientes compras.
- Medio Publicitario, tiene que tener concordancia con las campañas publicitarias lanzadas en “Redes Sociales”, “Revistas” y “Material P.O.P (Point of Purchase).”

Diagrama 11: Especificaciones del envase



Fuente: Base de datos de Proalmex
Elaborado por: El Autor

Un truco adicional que debería utilizar la empresa para aumentar las funciones que cumple el envase sería colocar un dosificador en los frascos con una unidad de medida que utilice la empresa en las recetas brindadas a los clientes en la página web adicionalmente se puede colocar información acerca de la nueva utilidad que pueden tener los frascos, ayudando así a reducir la contaminación ambiental.

¿Qué actividades son clave en los canales?

Una actividad muy estratégica consiste en conformar una comisión dentro de Proalmex, conformada por los supervisores de cada departamento con el objetivo de detallar y tener a disposición la siguiente información sobre los productos de Proalmex:

- Semáforo nutricional
- Información acerca de la composición y propiedades



- Información acerca del uso y desempeño
- Ventajas y desventajas

Esta información se les debe hacer llegar a los consumidores finales por medio de los canales que actualmente utiliza la empresa:

- Página Web
- Paginas en redes sociales
- Publicidad “display” en redes sociales
- Artículos en las principales revistas del País (EKOS)
- Ferias de degustación
- Publicidad mediante la etiqueta del producto
- Publicidad en los escaparates de cartón en los autoservicios

Aparte de los canales que ya están siendo explotados por la empresa, existen otros medios electrónicos de bajo costo que se deben utilizar para transmitir esta información a los posibles consumidores nacionales e internacionales que utilizan teléfonos inteligentes / tabletas / computadoras portátiles:

- Google mi negocio: Permite visualizar horarios de atención, teléfonos y direcciones en los mapas digitales más utilizados del mundo que proporciona de manera gratuita la compañía google.
- “TripAdvisor”: Es la aplicación más utilizada por los vendedores de tours ya que cuenta con la información de todas las empresas proveedoras de productos y servicios, promocionándolas así entre los viajeros.
- “AIRBNB”: Es una aplicación que está tomando fuerza entre los migrantes, ya que cuenta con toda la información a cerca de bienes inmobiliarios en arriendo o venta, y al mismo tiempo también promociona degustaciones gastronómicas
- Aplicaciones nacionales que brindan un servicio de entrega de productos directamente en el domicilio del usuario ejemplo: “Megabite”, “adomicilioYa.com” y “Motodelivery”



- Degustaciones gratuitas en locales aliados y en fechas especiales: (Navidad, Día del año nuevo, Día de San Valentín, Día del Padre, Día de la Madre, feriados en general.)

Por ultimo también es necesario que Proalmex llegue a sus posibles compradores mediante medios masivos de comunicación, ya que estos medios tienen mucho poder disuasivo en nuestro País y en países en vías de desarrollo.

¿Qué actividades son clave en la relación con el cliente?

Debido al poder de negociación que tienen las cadenas de supermercados en nuestro País, Estos, pueden imponer la cantidad de pedido, sin embargo esta imposición para la empresa Proalmex resulta ser provechosa ya que estos autoservicios plasman un convenio anual a inicios del año, es decir ordenes de pedido mensuales durante los 12 meses, debido a que estos autoservicios son los principales clientes de la empresa es posible planificar la producción del año y de los meses más fuertes como son Enero, Febrero, Mayo, Junio y más que nada Diciembre.

Sin embargo una ruptura en el inventario resulta ser un problema vital para Proalmex ya que incumplir con el convenio anual que se tiene con las cadenas de supermercados conlleva desde una reducción en el pedido para el próximo año con el mismo descuento hasta declinar el contrato permanente mente depende de la gravedad en el incumplimiento del convenio.

Para no caer en estas amonestaciones Proalmex debe tener en cuenta estos factores clave en la logística:

- Gestión de inventario: información en tiempo real a cerca del inventario y del estado de las materias primas, para tomar acciones correctivas en caso de situaciones inesperadas, y para colocar amortiguadores de producción para que las limitaciones de recursos no sufran el impacto de las variaciones.

- Embalaje: el empaque en el que se transportan las materias primas y el producto terminado debe asegurar la calidad de productos durante todo el transporte.
- Comunicación con el Proveedor: Si es posible la empresa Proalmex también debe hacer contratos anuales con los proveedores para fijar las cantidades pedidas, sin embargo debido a que la mayoría de los proveedores son únicos en su categoría, también logran imponer sus condiciones, en este caso la empresa debe tener un buen flujo de información con los proveedores para anticiparse a cualquier escases de la materia prima.
- Logística inversa: Debido a que los pedidos de producto por parte de los distribuidores están garantizados con un contrato, no existen devoluciones, sin embargo Proalmex al igual que ninguna empresa en el mundo están exentos de la casualidad, en caso de daños en el producto terminado la empresa debe ser capaz de reciclar y recuperar los productos dañados y reponer el pedido con productos en buen estado.

El área de diseño campañas también cumple una actividad clave para la relación con los clientes ya que tiene como objetivo:

- Atracción de nuevos compradores
- Promocionar las marcas que maneja la empresa

Para realizar campañas publicitarias esta área de la empresa asume el reto de crear un interés por el anuncio al mercado objetivo, esto es posible realizando la difusión en base a las necesidades del cliente.

Y por último también es fundamental mantener las inversiones en investigación alimentaria para mantener la calidad y la facilidad de uso de los productos con los que cuenta Proalmex

¿Qué actividades son clave en nuestras fuentes de ingresos?

Para mantener a los productos alimenticios de Proalmex exhibiéndose para su posterior venta en los mostradores de los supermercados que



están presentes en las ciudades más importantes del País es necesario realizar ciertas actividades previas:

- Aprobar las exigencias en cuanto a dimensión, sabor, tonalidad, nutrientes y envases reciclables de los artículos que se presentan en una junta concedida por el departamento de compras perteneciente al supermercado.
- La inversión anual en promoción y publicidad por parte de Proalmex también debe ser autorizada por una comisión designada por el departamento de compras.
- El supermercado y la empresa manufacturera también deben llegar a un acuerdo en la orden de pedido mensual que se dará durante el año.

Una vez que la fuente de ingresos más importante, que posee Proalmex, está establecida se debe invertir tiempo en capacitaciones para los agentes vendedores que trabajan para Proalmex, pues la mejor herramienta que tiene un comerciante es el conocimiento nítido sobre el producto que está comercializando y de esta manera generan mayores entradas con las ventas al por menor. Gracias a la variedad de líneas que ofrece Proalmex se puede llegar a distintitos a la gran mayoría de establecimientos:

Tabla 39: Demanda Potencial

Marcas:	Establecimientos:
Alme	Tiendas pequeñas / medianas / grandes, Estaciones de Servicio.
Spezia	Tiendas medianas / grandes, Cafés, Hoteles, Salón de almuerzos, Restaurantes, Carnicerías.
Michelada Mix	Bares, Licorerías, Tabernas, Discotecas.
Al Sur	Bares, Licorerías, Tabernas, Discotecas
Al Granel / Proalmex	Hoteles, Salón de Almuerzos, Restaurantes.

Fuente: Encuestas
Elaborado Por: El Autor

4.2.8 Alianzas Clave

Según el autor Carlos Cordero, (Cordero, 2012) Define las alianzas clave como estratégicas con proveedores y asociados para optimizar el modelo de negocio, reducir los riesgos y lograr economías de escala. Especifica qué se distinguen en cuatro tipos de asociados: alianzas estratégicas entre empresas competidoras y no competidoras, empresas conjuntas para el desarrollo de nuevos negocios y para la adquisición de nuevos insumos, en el caso de Proalmex podemos distinguir un quinto tipo de asociado que son las cadenas de supermercados.

¿Quiénes son nuestros socios clave?

Los productos alimenticios son bienes sumamente accesibles, tanto que cualquier persona los puede conseguir fácilmente ya sea en un nivel básico, mejorado, aumentado o en un nivel emocional; otra característica de los alimentos es que tienen una amplia variedad de otros productos y servicios para complementarlos y lucrar de esta vinculación.

Para toda organización económica dedicada a la elaboración de productos alimenticios un socio estratégico son otras organizaciones dedicadas a vender productos o servicios, a pesar de que las empresas

productoras sean de ambientes muy distintos la única condición para que la alianza sea posible es que sus productos se complementen,

Tabla 40: Clasificación de socios clave

Marcas:	Establecimientos:
Alme	En esta marca se manejan únicamente bocaditos naturales y apetitosos de coco, un producto muy saludable y por estas condiciones un intermediario clave para esta línea son los comercios que expenden comida dentro de las entidades educativas como colegios y universidades.
Spezia	Una asociación clave para aumentar las ventas de esta línea de productos son todos los centros especializados en productos cárnicos ya que los productos de Spezia son condimentos y salsas que complementan la carne de vacuno, carne de porcino, carne de aves, y mariscos.
Michelada Mix	Michelada Mix es la línea de Proalmex que maneja el aderezo para retocar el sabor de la cerveza teniendo en cuenta esto cualquiera de los establecimientos que despachen alguna clase de cerveza es una buena alianza ya que la variedad va a elevar el estatus del local.
Al Sur	De la misma forma que la línea Michelada mix, Al Sur es la marca de Proalmex que vende un concentrado que perfecciona las bebidas alcohólicas por lo tanto cualquier negocio que distribuya licores se beneficiara de manejar esta línea.
Al Granel	Ecuador es prestigioso por tener una cultura gastronómica, esto se puede evidenciar en los múltiples restaurantes que existen en las calles de mayor concurrencia de nuestro País. Una alianza estratégica para Proalmex son los restaurantes nuevos que no tienen una tendencia de productos marcada, o que pueden adherirse al estilo de Proalmex.

Fuente: El Autor
Realizado por: El Autor

Fotografía 3: productos exhibidos en la entrada de Plaza Bocatti



Fuente: imagen obtenida mediante una cámara fotográfica.
Elaborado por: El autor

Alianzas estratégicas con empresas competidoras para evitar la competencia desleal:

- La empresa Proalmex debe llegar a un convenio con el mayor número de competidores para no lanzar a la venta exactamente los mismos productos o los productos con las mismas características, porque a pesar de que un producto con una cierta característica específica tenga gran acogida por el mercado, esto no le va a convenir a ninguna de las empresas en cuestión, dado que las ventas se dividen. Los productos alimenticios tienen una extensa variedad de presentaciones y esta característica se puede aprovechar para el beneficio mutuo de varias compañías, y el beneficiado es el cliente al tener más variedad.
- De la misma forma un beneficio adicional que puede obtener Proalmex y sus empresas competidoras es llegar a un acuerdo para no exigir condiciones de exclusividad a los proveedores.

Tabla 41: Competidores de Proalmex

Marcas	Logotipo
Terrafertil S.A	
Condimentsa	
Sal Herbal	
ILE	
El Sabor	
Los Andes	
Ole	
Van Camp's	
Marcello's	

Fuente: El Autor
Elaborado Por: ARCSA

- Con estas alianzas también se puede evitar el dumping, publicidad falsa que tenga como objetivo engañar y confundir al mercado meta y difusiones que denigren a las marcas de la empresa Proalmex. Estas estrategias desleales han sido utilizadas por millonarias corporaciones que han protagonizado años de agresiva competencia como “Duracell” frente a “Energizer” quienes tienen la misma mascota de marca, “Burger King” contra “McDonald’s” con

productos similares y campañas de publicidad de comparación entre sus productos y “Coca Cola” contra “Pepsi” que de igual forma compiten durante muchos años con herramientas publicitarias encargadas de dejar en claro que los consumidores prefieren sus productos.

“Sabai Beer”:

“SABAI es una micro-cervecería ecuatoriana, con equipamiento técnico y humano adecuado para elaborar, utilizando insumos y procesos naturales, Cervezas Artesanales de Calidad Superior”. (Salas, 2018). Esta microindustria dedicada a la elaboración y comercialización de cerveza artesanal comparte similares valores corporativos con Proalmex, siendo la calidad superior un punto clave para que estas dos organizaciones alcancen una alianza estratégica que consiste en incluir a la empresa aliada en las campañas publicitarias propias de cada entidad, otro factor que hizo posible esta colaboración es la complementariedad de sus productos.

La línea Michelada necesita obligatoriamente ser combinada con cerveza por lo que a Sabai Beer le conviene que los clientes fidelizados por Proalmex elijan su cerveza, y de la misma manera a Proalmex le conviene que su Michelada sea combinada con la cerveza de Sabai Beer ya que potencia el sabor por la calidad propia de esta cerveza de esta manera las dos empresas aumentan sus ventas compartiendo sus clientes y obteniendo mayor diversidad de productos para el beneficio del consumidor final.

Cadenas de supermercados

El valor agregado de los supermercados es que tienen, en un solo lugar, la mayor cantidad de productos que las familias necesitan día a día para cubrir sus necesidades convirtiéndose así en el socio clave de Proalmex para distribuir sus bienes en algunos casos y en otros servir de intermediario para el consumidor final, de la misma manera estas cadenas poseen información valiosa a cerca de los hábitos de consumo de sus

clientes: ¿Quién compra?, ¿Cuándo compra?, ¿cuánto compra?, y ¿Qué compra? Proalmex podría acceder a esta base de datos por intermedio de un acuerdo comercial.

Alianzas con inversionistas internacionales

Proalmex tiene la opción de llegar a una alianza para ampliar su capacidad productiva con el capital de inversionistas de nacionalidad China por el momento la negociación está en espera hasta llegar a un arreglo que beneficie a las dos partes, debido al riesgo que representa invertir por el momento en nuestro País los inversores solicitan rendimientos que no le convienen a la empresa ecuatoriana.

¿Quiénes son nuestros proveedores clave?

Proalmex tiene diferenciados de acuerdo a sus componentes del costo. Es importante mencionar que aquellos proveedores que corresponden a materia prima por razones de confidencialidad no pueden ser enlistados se trata de pequeños y medianos productores seleccionados por un estándar de calidad elaborado por las supervisores de producción, están ubicados en los cantones que conforman la provincia de pichincha.

Tabla 42: Proveedores clave de Proalmex

Proveedor	Tipo de Producto	Ubicación
Pequeños y medianos productores	Materia Prima	Provincia de Pichincha y sus alrededores.
Cridesa SA	Envases de Vidrio	Quito
Austrobox SA	Cajas y Exhibidores	Cuenca
Monsalve Moreno Cía. Ltda.	Etiquetas y contra etiquetas	Cuenca
Envalpri	Envases de todo tipo	Cuenca
Indura del Ecuador	Nitrógeno	Quito, Cuenca



Negasmart	Condimentos	Quito
Emprofrut	Frutas y verduras	Quito
Alitecno	Empaques Aluminio	Quito
Multianatyca	Análisis de Sustancias	Quito
QuimicaLabs	Análisis de Sustancias	Quito

Fuente: Base de Datos Proalmex
Elaborado Por: El autor

¿Qué recursos clave estamos adquiriendo de nuestros socios clave?

Los socios clave de Proalmex permiten obtener materiales de excelente calidad a precios que permiten a la empresa competir con otras empresas del sector.

La selección de los proveedores se lleva a cabo mediante una valorización que los arroja en lo alto de la lista a aquellos que cumplan con las exigencias de la empresa como: calidad del producto, puntualidad en la entrega, disponibilidad de stock, fácil acceso, plazo y forma de pago.

Este método busca afianzar las relaciones entre la empresa y el proveedor.

Tabla 43: Materia prima de Proalmex

Clasificación	Materia Prima
Naturales	Agua, agua desmineralizada, ají, ají habanero, ajo, ajo en polvo, almidón de maíz, apio, azúcar, calamar, canela, caramelo natural, cebolla, coco, harina de trigo, huevo, humo líquido, limón, maracuyá, mostaza, paprika, pimienta, pimienta blanca, pimienta negra, sal, sal en grano, sal marina, sardina Tamarindo, tomate, vinagre, vino blanco, whisky



	bourbon.
Compuestos Químicos	Ácido cítrico, benzoato de sodio, Cloruro de sodio, extracto de roble, fosfato tricálcico, glumanato de sodio, glutamato de sodio, goma xanthan, maltodextrina, norbixina, proteína vegetal hidrolizada de soya, sorbato de potasio, tartrazina, goma guar, colorantes, proteína de soya, sabores artificiales.

Fuente: Base de Datos Proalmex
Elaborado Por: El Autor

¿Qué actividades realizan nuestros socios clave?

Análisis de sustancias

Los laboratorios Multianálityca Cia. Ltda. y Química Labs Cia. Ltda. Proveen a la empresa Proalmex de un servicio de análisis Físico-Químico, instrumental y microbiológico de todos sus productos finales para asegurar la calidad mediante un estándar en los ingredientes, además de verificar a su vez los patrones de seguridad que ofrece la microindustria en sus etiquetas, certificando así la confiabilidad de estos productos en el mercado.

Corporación Favorita es una organización líder en el mercado, dedicada al comercio de productos de primera necesidad como: alimentos, productos de higiene personal y productos para el cuidado del hogar entre otros. Las cadenas de supermercado propias de la corporación tienen presencia a nivel nacional e incluso han llegado a 6 países. Esta compañía funciona como distribuidor e intermediario para Proalmex y por las características antes mencionadas lo convierten como un socio clave muy importante para Proalmex, ya que los bienes demandados son entregados únicamente en la bodega central situada en la ciudad de Quito y desde esta instancia corporación favorita se encarga de distribuirla mediante su red de centros comerciales.

4.2.9 Estructura de Costos

Esta estructura representa todos los costos en los que tiene que incurrir la empresa para poner en marcha el modelo de negocio, tales costos se pueden calcular de manera sencilla luego de haber identificado recursos clave, actividades clave y las principales alianzas. Esta estructura de costos debe incluir costos fijos y costos variables. (Cordero, 2012)

¿Cuáles son los costos más importantes en nuestro modelo de negocio?

Los costos más importantes son el modelo de negocio son costos de producción que se encuentra distribuidos de la siguiente forma:

Tabla 44: Estructura de Costos

ELEMENTO	VALOR	PORCENTAJE
MATERIA PRIMA	\$ 153,642.28	60%
MANO DE OBRA	\$ 25,308.89	10%
COSTO PRIMO	\$ 178,951.18	
CIF	\$ 75,416.64	30%
COSTO TOTAL	\$ 254,367.82	100%

Fuente: Plan Financiero
Elaborado por: El Autor

Estos costos se encuentran previstos para una producción de 197224.00 unidades, de las cuales 98612 se obtienen por medio de la ampliación de la planta.

¿Cuáles recursos clave son los más costosos?

Los recursos clave más costosos son la Materia Prima debido a que la empresa para elaborar sus productos requiere, en la mayor parte, insumos que no son de gran acogida en el mercado o cuya producción no es mayoritaria en nuestro país.

¿Cuáles actividades son las más costosas?

Las actividades más costosas dentro del proceso productivo es la preparación de la materia prima, es decir, en algunos casos la materia prima debe someterse a tratamientos externos debido a que la empresa no cuenta con la tecnología necesaria o utilizar la mano de obra propia trae retrasos en la producción. Por ejemplo en la preparación de la sal hay periodos en los que la sal marina extraída se encuentra con más impurezas por lo que es necesario realizar dos procesos de lavado y secado de tal forma que el primer proceso lo hace el productor.

4.3 Propuesta de Valor

En base a lo analizado en los nueve módulos del modelo Canvas se observa las posibilidades de crecimiento de negocio mediante las herramientas mencionadas, por eso se sugiere a la empresa la ampliación de la capacidad productiva con la finalidad no solo de incrementar las ventas sino también de mejorar sus procesos.

Seguir entregando el mismo valor agregado al mismo segmento de clientes pero llegar con más fuerza por los canales utilizados, llegar a más tiendas medianas e incrementar las campañas publicitarias en las cadenas de supermercados y también explotar los canales virtuales para aumentar las ventas de Proalmex. Este rubro consiste en \$3000,00 para el desarrollo de la aplicación que está tomado en cuenta en el posterior plan financiero.

En cuanto al bloque 4 que fundamenta la relación con el cliente se propone la elaboración y entrega de recetarios físicos para fidelizar a los usuarios de las marcas Proalmex:

- Los recetarios físicos cotizados poseen 12 páginas de 14.8 por 14.8 cm, con un exterior de 170 gr y las hojas del interior de 90 gr. Full color.

Ilustración 2: Modelo de Recetarios

Impresión de revistas grapadas - Revistas 14,8 x 14,8 cm.



Impresión a color o en b/n



Varias páginas



Tamaño abierto: 29,6 x 14,8 cm.

Fuente: Imprenta Online

Elaborado por: El autor

Producto	Costo(\$)	Cantidad (u)	Total
Recetarios físicos	\$ 0.24	15000	\$ 3,600.00

Para el caso de los recursos clave la propuesta es que Proalmex continúa prestando especial atención a los detalles de calidad y presentación, la empresa manejaba el un presupuesto para sueldos y salarios de \$119.955,90, con el aumento de la capacidad productiva este rubro aumentaría a \$176.701,62. El aumento en recursos tecnológico aumentaría en \$35.500,00

Adicionalmente, es importante seguir aplicando campañas de promoción y publicidad que según la información de la empresa el gasto en estas campañas es alrededor de \$14.500,00.

Para hacer posible que las ventas aumenten es necesario también aumentar el gasto en promoción y publicidad en \$13.500,00.

Publicidad dirigida para el canal de cadenas de supermercados:

Tabla 45: Publicidad para cadenas de supermercados

Producto	Costo(\$)	Cantidad (u)	Total
Flyers (hojas volantes)	\$ 0.03	1000	\$ 30.00
Promotores	\$ 30.00	216	\$ 6,480.00
Mostrador Portátil	\$ 168.00	3	\$ 504.00
Estantes Publicitarios	\$ 93.00	11	\$ 1,023.00
Posavasos redondos	\$ 0.26	1000	\$ 260.00
			\$ 8,297.00

Fuente: Base de Datos Proalmex

Elaborado por: El Autor

Publicidad dirigida para el canal de Tiendas medianas y pequeñas:

Tabla 46: Publicidad para Cadenas de Tiendas medianas y pequeñas

Producto	Costo(\$)	Cantidad (u)	Total
Afiches	\$ 0.22	1000	\$ 220.00
Cenefa	\$ 1.81	400	\$ 724.00
Colgantes	\$ 0.26	1000	\$ 260.00
Preciadores	\$ 0.17	1000	\$ 170.00
			\$ 1,374.00

Fuente: Base de Datos Proalmex
Elaborado por: El Autor

Gasto total en promoción y publicidad incluido Recetarios físicos (\$3.600,00) más publicidad dirigida para los canales de cadenas de supermercados (\$8.297,00) más publicidad dirigida para el canal de tiendas medianas y pequeñas (\$1.374,00) y más publicidad que ya aplicaba anteriormente la empresa (\$14.500,00) nos da un total de \$27.707,79.

Los recursos clave que Proalmex invierte en viajes llegan a \$36.642,01 por cuestiones de viáticos del gerente general y los supervisores.

El valor que la empresa Proalmex va a invertir en un sistema de producción para asegurar esta actividad clave es de \$7.000,00.

Todos los valores detallados son anuales y se considerarán en el plan financiero.

Debido al aumento de presupuesto para publicidad las alianzas clave se van a fortalecer permitiendo que Proalmex tenga mayor acceso a información valiosa proporcionada por las cadenas de supermercados.

4.4 Plan Estratégico

El plan estratégico engloba todas aquellas actividades encaminadas a que la empresa cumpla su visión, para ello se establecen políticas y estrategias que concuerdan con los objetivos, se determina un plazo y método de medición.



Para elaborar el plan estratégico de Proalmex utilizamos su misión, visión (antes mencionadas) y objetivos.



4.4.1. Plan Estratégico de Acción

Tabla 47: Plan Estratégico de Acción

Objetivo Estratégico	Estrategia	Indicador	Fórmula	Responsable	Acciones
1. Enriquecer la relación actual con los clientes finales.	1. Ingresar a todos los clientes nuevos y antiguos en una base de datos.	Ingreso de Clientes Nuevos	<i>Clientes Nuevos Ingresados / Clientes Ingresados</i>	Asistente Administrativa	Ingresar en el sistema informático los clientes nuevos para realizar un seguimiento periódico
		Ingreso de Clientes Antiguos	<i>Clientes Antiguos Ingresados / Clientes Ingresados</i>	Asistente Administrativa	Ingresar en el sistema informático los clientes antiguos para realizar un seguimiento periódico
	2. Elaboración y entrega de 15000 recetarios físicos.	Recetarios Elaborados	<i># Recetarios Elaborados</i>	Departamento de Diseño y Departamento de Logística	Gestionar la elaboración de los recetarios de acorde al presupuesto
		Recetarios	<i>Recetarios Entregados/ Total de Recetarios</i>	Departamento de Diseño y Departamento de Logística	Realizar una campaña publicitaria mediante la entrega de recetarios.
	3. Aplicar herramientas de marketing digital.	Clientes Suscritos	<i>Clientes Suscritos/ Total de Clientes</i>	Departamento de Diseño	Realizar un seguimiento de los clientes obtenidos por las vías publicitarias
2. Alcanzar un crecimiento sustentable.	1. Incrementar las ventas anuales de la compañía en un 30 % durante el 2018.	Incremento de Ventas	$(Ventas\ año\ t - Ventas\ año\ t-1) / (Ventas\ t-1) * 100$	Departamento de Logística	Realizar un plan de publicidad agresiva por medios impresos y en redes sociales



	2. Incrementar la capacidad de producción de la fábrica en un 40% durante el 2018	Incrementos de Producción	$\frac{(Producción\ año\ t - Producción\ año\ t-1)}{(Producción\ año\ t-1)} * 100$	Departamento de Producción	Mejorar las instalaciones de la nave industrial. Capacitar al personal.
--	---	---------------------------	--	----------------------------	--

Objetivo Estratégico	Estrategia	Indicador	Fórmula	Responsable	Acciones
3. Mejorar los valores nutricionales de la actual cartera de productos.	1. Reducir el 80% de sodio presente en 6 de nuestros productos a través del uso de potasio.	Análisis de Sodio	$\frac{Mg\ de\ sodio\ actual\ por\ producto}{Mg\ de\ sodio\ anterior\ por\ producto}$	Departamento de Producción/ Control de Calidad	Realizar pruebas para utilizar materias primas alternativas al sodio que brinden similitud de sabor.
	2. Lanzar al mercado productos: ricos en fibra, naturales, sin colesterol, sin lactosa, sin transgénicos y sin gluten cada 4 meses.	Productos Nuevos	$\#\ de\ productos\ nuevos$	Departamento de Producción/Gerencia General/ Departamento de Diseño.	Crear un departamento de Investigación y Desarrollo de Productos que permita lanzar nuevos productos innovadores.
		Productos Saludables	$\frac{Productos\ saludables\ nuevos}{Productos\ Nuevos}$	Departamento de Producción/Gerencia General/ Departamento de Diseño.	Dedicar el 70% de los recursos de investigación de productos nuevos para desarrollar productos saludables y atractivos

Fuente: Encuestas
Elaborado Por: El Autor



4.5 Plan de Operaciones

1. Enriquecer la relación actual con los clientes finales.											
Estrategia / Actividad	Financiamiento	Presupuesto	Cronograma año						Lugar	Fuente de Verificación	Resultados
			Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5			
1. Ingresar a todos los clientes nuevos y antiguos en una base de datos.											
Ingresar en el sistema informático los clientes nuevos para realizar un seguimiento periódico	Recursos Propios			Ene-Dic	Ene-Dic	Ene-Dic	Ene-Dic	Ene-Dic	Sistema Informático	Número de Ingresos	Departamento de Producción conoce las tendencias de compra
Ingresar en el sistema informático los clientes antiguos para realizar un seguimiento periódico	Recursos Propios			Ene-Dic	Ene-Dic	Ene-Dic	Ene-Dic	Ene-Dic	Sistema Informático	Número de Ingresos	Departamento de Producción conoce las tendencias de compra



2. Elaboración y entrega de 15000 recetas físicos.											
Gestionar la elaboración de los recetas de acorde al presupuesto	Financiamiento			Ene-Dic	Ene-Dic	Ene-Dic	Ene-Dic	Ene-Dic	Recetario Físico	Presupuesto	Obtener recetas de alta gama a un precio accesible
Realizar una campaña publicitaria mediante la entrega de recetas.	Financiamiento			Ene-Dic	Ene-Dic	Ene-Dic	Ene-Dic	Ene-Dic	Recetario Físico	Encuesta Online	Clientes utilizan correctamente los productos
3. Aplicar herramientas de marketing digital.											
Realizar un seguimiento de los clientes obtenidos por las vías publicitarias	Recursos Propios			Ene-Dic	Ene-Dic	Ene-Dic	Ene-Dic	Ene-Dic	Redes Sociales, volantes, contra etiqueta productos, revistas	Suscriptores Página Web	Clientes conocen las marca de la empresa
1. Incrementar las ventas anuales de la compañía en un 30 % durante el 2018.											



2. Incrementar la capacidad de producción de la fábrica en un 40% durante el 2018											
Mejorar las instalaciones de la nave industrial. Capacitar al personal.	Financiamiento		Nov-Dic	Ene-Dic	Ene-Dic	Ene-Dic	Ene-Dic	Ene-Dic	Instalaciones	Producción	Incremento de la Producción
1. Reducir el 80% de sodio presente en 6 de nuestros productos a través del uso de potasio.											
Realizar pruebas para utilizar materias primas alternativas al sodio que brinden similitud de sabor.	Recursos Propios			Ene-Dic	Ene-Dic	Ene-Dic	Ene-Dic	Ene-Dic	Productos	Sodio	Productos más saludables
2. Lanzar al mercado productos: ricos en fibra, naturales, sin colesterol, sin lactosa, sin transgénicos y sin gluten cada 4 meses.											



Crear un departamento de Investigación y Desarrollo de Productos que permita lanzar nuevos productos innovadores.	Recursos Propios			Ene-Dic	Ene-Dic	Ene-Dic	Ene-Dic	Ene-Dic	Instalaciones	Productos	Productos nuevos en menos tiempo
Dedicar el 70% de los recursos de investigación de productos nuevos para desarrollar productos saludables y atractivos	Recursos Propios			Ene-Dic	Ene-Dic	Ene-Dic	Ene-Dic	Ene-Dic	Departamento de Investigación y Desarrollo	Presupuesto	Productos más saludables

4.6 Plan de Monitoreo

Tabla 48: Plan de Monitoreo

Medida	Tendencia	Frecuencia	Variaciones			Semáforo
			Pésimo	Regular	Bueno	
Ingreso de Clientes Nuevos	↑	Trimestral	$X \leq 30$	$30 < x < 50$	$X \geq 50$	●
Ingreso de Clientes Antiguos	↑	Trimestral	$X \leq 30$	$30 < x < 50$	$X \geq 50$	●
Recetarios Elaborados	↑	Anual	$X \leq 5000$	$5000 < x < 10000$	$X \geq 10000$	●
Recetarios	↑	Mensual	$X \leq 1200$	$1200 < x < 12500$	$X \geq 12500$	●
Clientes Suscritos	↑	Mensual	$X \leq 250$	$250 < x < 2500$	$X \geq 2500$	●
Incremento de Ventas	↑	Mensual	$X \leq 16435$	$16435 < x < 164350$	$X \geq 164350$	●
Incrementos de Producción	↑	Mensual	$X \leq 8000$	$8000 < x < 60000$	$X \geq 60000$	●
Análisis de Sodio	↓	Mensual	$X \leq 5g$	$2g < x < 4g$	$X \leq 2g$	●
Productos Nuevos	↑	Trimestral	$X \leq 5$	$5 < x < 9$	$X \geq 9$	●
Productos Saludables	↑	Trimestral	$X \leq 3$	$3 < x < 6$	$X \geq 6$	●

Elaborado por: El Autor
Fuente: El Autor

4.7 Plan Financiero

Proalmex para poder consolidar su crecimiento necesita ampliar su capacidad productiva y para ello debe realizar una inversión que le permita lograr este objetivo a continuación se muestra una propuesta financiera.

4.7.1 Inversión Inicial

Para determinar cuáles eran las necesidades de inversión que permitan obtener mayores beneficios a la empresa se realizó un plan de producción en base a las tendencias de crecimiento del mercado.

Proalmex para hacerle frente a la nueva demanda necesita ampliar sus instalaciones e implementar un sistema informático que le permita realizar un control eficiente de los procesos de la empresa.

El siguiente cuadro muestra los elementos a invertir

Tabla 49: Detalle de Inversiones

CANTIDAD	DETALLE	COSTO UNITARIO	TOTAL	TIPO
2	MARMITA DE 350 L	9,000.00	18,000.00	MAQUINARIA
1	MAQUINA LLENADORA DE LIQUIDOS	7,000.00	7,000.00	MAQUINARIA
1	CODIFICADORA	1,500.00	1,500.00	MAQUINARIA
1	DOSIFICADORA VOLUMETRICA PARA GRANOS	7,500.00	7,500.00	MAQUINARIA
5	COSTO DE INSTALACION	300.00	1,500.00	MAQUINARIA
10	ESTANTES METALICOS	250.00	2,500.00	MOBILIARIO
10	PALETS	250.00	2,500.00	MOBILIARIO
2	ESCRITORIOS	150.00	300.00	MOBILIARIO
2	SILLA TIPO SECRETARIA	75.00	150.00	MOBILIARIO
4	ARCHICDORES AEREOS	150.00	600.00	MOBILIARIO
1	SISTEMA DE PRODUCCION	10,000.00	10,000.00	INFORMATICO
1	ADECUACIONES DEL LOCAL (CONSTRUCCION E INSTALACIONES ELECTRICAS Y DE RED)	25,000.00	25,000.00	ADECUACIONES
TOTAL		61,175.00	76,550.00	

Fuente: Base de Datos Proalmex
Elaborado por: El Autor

En base al detalle de inversiones se analizó la forma correcta de implementar la ampliación de la nave industrial; para ello se determinó

que en el año 0 se aplicará el 59% del presupuesto y 41% restante en el año 1 del proyecto.

Tabla 50: Presupuesto de Inversión

PRODUCTOS INNOVADORES PROALMEX CIA LTDA								
INVERSIONES	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VIDA ÚTIL	(%) Amort
ACTIVO NO CORRIENTE (A)								
Maquinaria	\$ 18,900.00	\$ 16,600.00					10	10%
Mobiliario	\$ 6,050.00						10	10%
Sistema informáticos	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00					20	5%
Adecuaciones	\$ 15,000.00	\$ 10,000.00					10	10%
								0%
TOTAL NO CORRIENTE	\$ 44,950.00	\$ 31,600.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
ACTIVO CORRIENTE (B)								
Existencias iniciales	0.00							
Tesorería (Caja Bancos)	0.00							
TOTAL CORRIENTE	0.00							
TOTAL INVERSIÓN (A + B)	\$ 44,950.00	\$ 31,600.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		

Fuente: Base de Datos Proalmex
Elaborado por: El Autor

4.7.2 Financiamiento

El modelo de negocio propuesto se va a financiar \$50.000,00 con financiamiento propio, es decir, con aportes de los socios y \$26.550,00 por medio de préstamos con instituciones financieras.

Es importante mencionar que en año 2016 Proalmex generó utilidades no repartidas por \$16.328,07; las mismas que serán capitalizadas.

Tabla 51: Presupuesto de Financiamiento Modelo de Negocio

PRODUCTOS INNOVADORES PROALMEX CIA LTDA							
FINANCIACIÓN		INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PRESUPUESTO EMPRENDEDOR		\$ 30,000.00	\$ 20,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PRESTAMOS		\$ 14,950.00	\$ 11,600.00				
Condiciones	Tipo de interés	8%	8%				
	Años	5	4				
TOTAL FINANCIACIÓN		\$ 44,950.00	\$ 31,600.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COMPARACIÓN	INVERSIÓN	\$ 44,950.00	\$ 31,600.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	FINANCIACIÓN	\$ 44,950.00	\$ 31,600.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Base de Datos Proalmex
Elaborado por: El Autor

4.7.3 Estado de Resultados Projectados

El estado de resultados permite identificar los ingresos y gastos que se originan en la puesta en marcha del modelo del

Tabla 52: Estado de Resultados Projectados

	PRODUCTOS INNOVADORES PROALMEX CIA LTDA				
CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 200,375.42	\$ 240,451.05	\$ 288,532.80	\$ 346,240.08	\$ 415,495.34
Aprovisionamiento	\$ 121,278.17	\$ 145,539.35	\$ 174,642.44	\$ 209,571.48	\$ 251,492.63
Variación de existencias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Margen	\$ 79,097.25	\$ 94,911.70	\$ 113,890.36	\$ 136,668.60	\$ 164,002.72
Gastos de personal	\$ 23,128.69	\$ 27,985.72	\$ 41,045.72	\$ 45,150.30	\$ 49,665.33
Alquileres	\$ 18,000.00	\$ 18,180.00	\$ 18,361.80	\$ 18,545.42	\$ 18,730.87
Otros gastos	\$ 11,040.00	\$ 11,205.60	\$ 11,373.68	\$ 11,544.29	\$ 11,717.45
EBITDA	\$ 26,928.55	\$ 37,540.38	\$ 43,109.15	\$ 61,428.60	\$ 83,889.06
Amortizaciones	\$ 7,155.00	\$ 7,155.00	\$ 7,155.00	\$ 7,155.00	\$ 7,155.00
EBIT	\$ 19,773.55	\$ 30,385.38	\$ 35,954.15	\$ 54,273.60	\$ 76,734.06
Gastos financieros	\$ 1,196.00	\$ 1,920.13	\$ 1,494.02	\$ 1,033.81	\$ 536.79
BAI	\$ 18,577.55	\$ 28,465.24	\$ 34,460.14	\$ 53,239.79	\$ 76,197.28
Impuesto sobre beneficio	\$ 6,260.64	\$ 9,592.79	\$ 11,613.07	\$ 17,941.81	\$ 25,678.48
Resultado	\$ 12,316.92	\$ 18,872.46	\$ 22,847.07	\$ 35,297.98	\$ 50,518.80

Fuente: Anexo G
Elaborado por: El Autor

4.7.4 Flujo de Caja

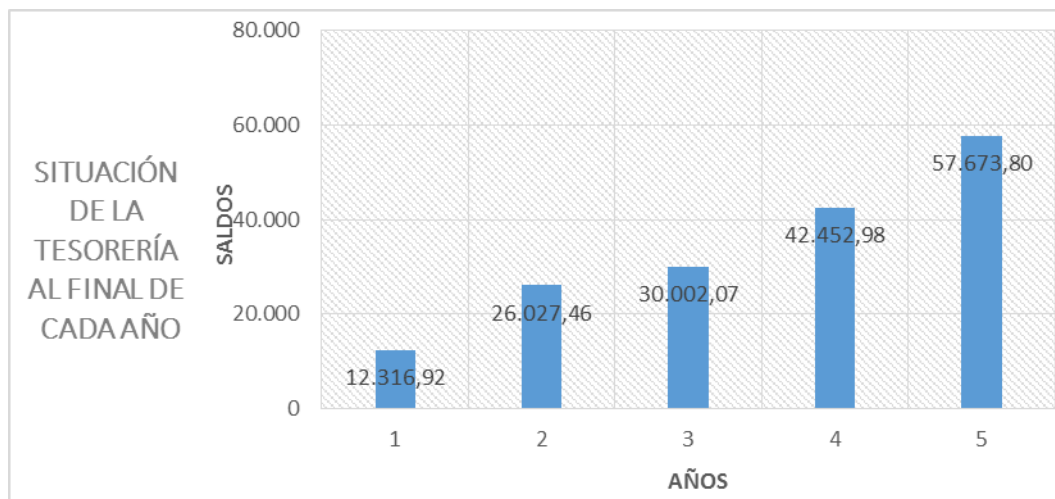
El Flujo de Caja muestra los ingresos y egresos de efectivo durante las actividades ordinarias, incluyendo la inversión. El flujo de caja permite posteriormente evaluar el proyecto mediante las herramientas financieras Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Tabla 53: Flujo de Caja Modelo de Negocio

PRODUCTOS INNOVADORES PROALMEX CIA LTDA					
TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	-	12,316.92	26,027.46	30,002.07	42,452.98
+ Ventas	200,375.42	240,451.05	288,532.80	346,240.08	415,495.34
- Costo de Ventas	121,278.17	145,539.35	174,642.44	209,571.48	251,492.63
= Utilidad Bruta	79,097.25	94,911.70	113,890.36	136,668.60	164,002.72
- Gastos Operacionales	52,168.69	57,371.32	70,781.21	75,240.00	80,113.65
= Utilidad Operacional	26,928.55	37,540.38	43,109.15	61,428.60	83,889.06
+ Gastos No Operacionales	8,351.00	9,075.13	8,649.02	8,188.81	7,691.79
= Utilidad antes de Impuestos	18,577.55	28,465.24	34,460.14	53,239.79	76,197.28
- Carga Impositiva 33.7%	6,260.64	9,592.79	11,613.07	17,941.81	25,678.48
+ Depreciación		7,155.00	7,155.00	7,155.00	7,155.00
- Inversión Inicial	-	-	-	-	-
Saldo final	12,316.92	26,027.46	30,002.07	42,452.98	57,673.80

Fuente: Anexo G
Elaborado por: El Autor

Gráfico 27: Crecimiento Flujo de Caja



Fuente: Anexo G
Elaborado por: El Autor

4.7.5 Estado de Situación Financiera

Este estado financiero permite visualizar los derechos y obligaciones de la empresa durante el proyecto. Se encuentra conformado por Activos, Pasivos y Patrimonio.

Tabla 54: Estado de Situación Financiera

PRODUCTOS INNOVADORES PROALMEX CIA LTDA						
BALANCE DE SITUACION FINANCIERA						
	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Propiedad, Planta y Equipo	44,950.00	76,550.00	76,550.00	76,550.00	76,550.00	76,550.00
Amortizaciones	-	7,155.00	14,310.00	21,465.00	28,620.00	35,775.00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	44,950.00	69,395.00	62,240.00	55,085.00	47,930.00	40,775.00
Existencias	-	1,369.09	1,643.18	1,970.94	2,366.66	2,839.27
Clientes	-	24,703.82	29,644.65	35,572.54	42,687.13	51,225.45
Tesorería	-	12,316.92	26,027.46	30,002.07	42,452.98	57,673.80
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	-	38,389.83	57,315.29	67,545.55	87,506.77	111,738.52
TOTAL ACTIVO	44,950.00	107,784.83	119,555.29	122,630.55	135,436.77	152,513.52
PASIVO						
Prestamos	14,950.00	24,001.68	18,675.20	12,922.62	6,709.82	-
TOTAL NO CORRIENTE	44,950.00	74,001.68	68,675.20	62,922.62	56,709.82	50,000.00
Proveedores		9,968.07	11,962.14	14,354.17	17,225.05	20,670.63
Tesorería negativa		-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO CORRIENTE	-	9,968.07	11,962.14	14,354.17	17,225.05	20,670.63
PATRIMONIO						
Capital Social	30,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00
TOTAL PASIVO	44,950.00	83,969.74	80,637.34	77,276.79	73,934.87	70,670.63

Fuente: Anexo G
Elaborado por: El Autor

4.7.6 Evaluación del Modelo de Negocio

Para determinar la efectividad de un plan financiero es necesario aplicar herramientas como VAN, TIR y PAYBACK que sirven de guía para considerar si es o no viable el modelo de negocio.

Los indicadores anteriormente expuestos necesitan una tasa de descuento denominada WACC (Weighted Average Cost of Capital).

La misma que se calcula por medio de la siguiente forma:

$$WACC = \frac{(Kd * D(1 - T) + Ke * E)}{(E + D)}$$

De dónde:

D= Deuda Financiera

E= Capital Aportado

Kd= Costo de la Deuda Financiera

T= Carga Impositiva

Ke= Rentabilidad Exigida por los Accionistas

DETALLE	VALORES
Deuda Financiera	26,550.00
Capital Aportado	50,000.00
Costo de la Deuda	8%
Impuesto a la Renta	33.70%
Rentabilidad mínima exigida	9%

WACC	7.64%
------	-------

4.7.6.1 Valor Neto Actual (VAN)

El VAN de la propuesta de Modelo de Negocio para Proalmex es:

$$\text{VAN} = \$54,000.44$$

El VAN positivo indica que los flujos originados en el proyecto son suficientes para cubrir la inversión generada y por lo tanto obtener rentabilidad.

4.7.6.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa interna de retorno permite determinar el rendimiento que obtendrán los accionistas.

En base a los cálculos obtenidos el TIR del modelo de negocio es del 26,35%; al ser mayor a la tasa de descuento del proyecto; se puede estimar que el proyecto es viable.

4.7.6.3 Periodo de Recuperación de la Inversión (PAYBACK)

El Payback determina el periodo de tiempo en el que se recupera la inversión inicial mediante los flujos originados en caja.

Tabla 55: Payback

PERIODO	FLUJO DESCONTADO	ACUMLADO
0	\$-76,550.00	\$-76,550.00
1	\$11,442.73	\$-65,107.27
2	\$22,463.97	\$-42,643.30
3	\$24,056.56	\$-18,586.75
4	\$31,624.07	\$13,037.33
5	\$39,913.11	\$52,950.44

El Payback del proyecto es 3,59 que significa que la inversión se va a recuperar por medio de flujos de efectivo neto descontado en 3.años y 7 meses.

4.7.6.4 Análisis de Sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se tomará en cuentas las siguientes variables:

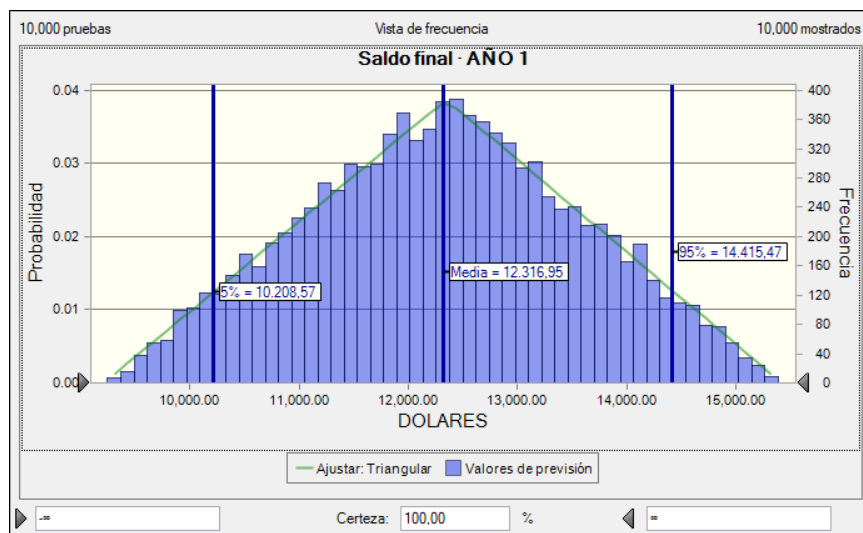
Tabla 56: Supuestos del modelo

SUPUESTOS DEL MODELO	
VENTAS AÑO 1	200375.42
INCREMENTO DE VENTAS	20%
INCREMENTO DEL COSTO	20%
CRECIMIENTO PROMEDIO DE GO	23%
TASA DE INTERES FINANCIERO	8%
TASA DE DESCUENTO	7.64%
INVERSION DE CAPITAL	\$75,500.00
COSTO INICIAL	\$121,278.17

En base a los datos antes mencionados el programa Crystal Ball que utiliza el método de simulación de Montecarlo obtenemos los siguientes resultados:

- **Flujo de Caja**

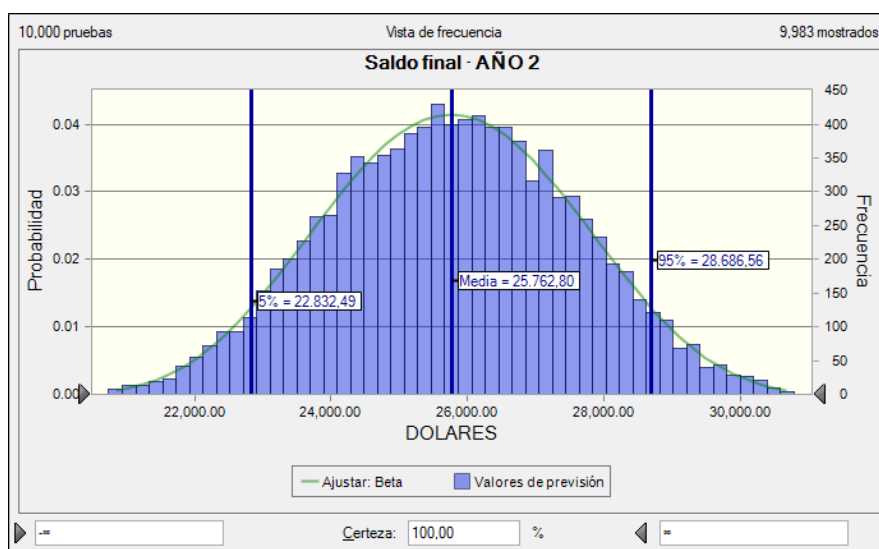
Gráfico 28: Flujo de Caja Año 1



Fuente: Encuesta
Elaborado por: El Auto

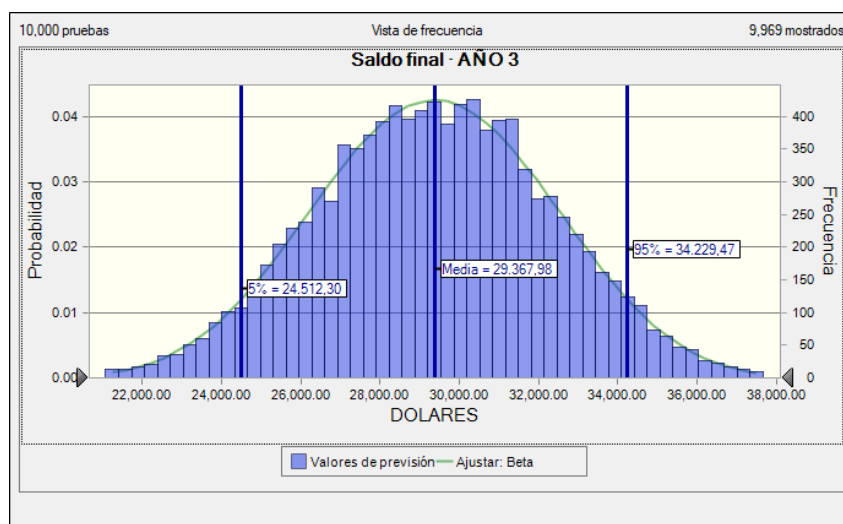
En el flujo de Caja del año 1 se determina que la generación de efectivo está entre \$10.208,57 y 14.415,47 con un 95% de confianza demostrando así que los resultados planteados son alcanzables.

Gráfico 29: Flujo de Caja Año 2



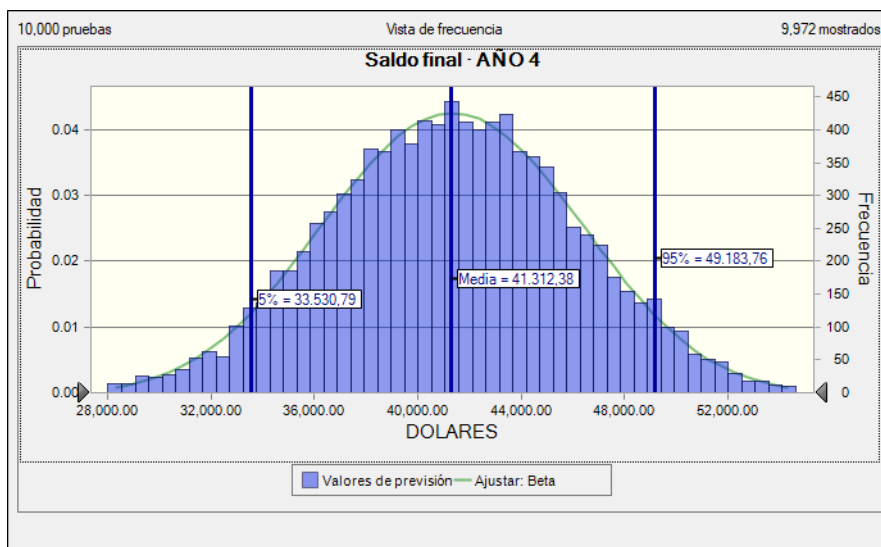
Fuente: Encuesta
Elaborado por: El Auto

Gráfico 30: Flujo de Caja Año 3



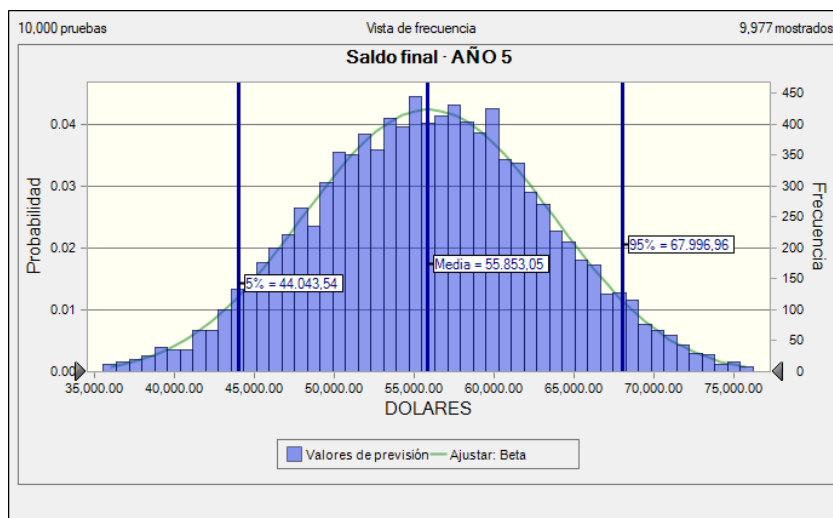
Fuente: Encuesta
Elaborado por: El Auto

Gráfico 31: Flujo de Caja Año



Fuente: Encuesta
Elaborado por: El Auto

Gráfico 32: Flujo de Caja Año

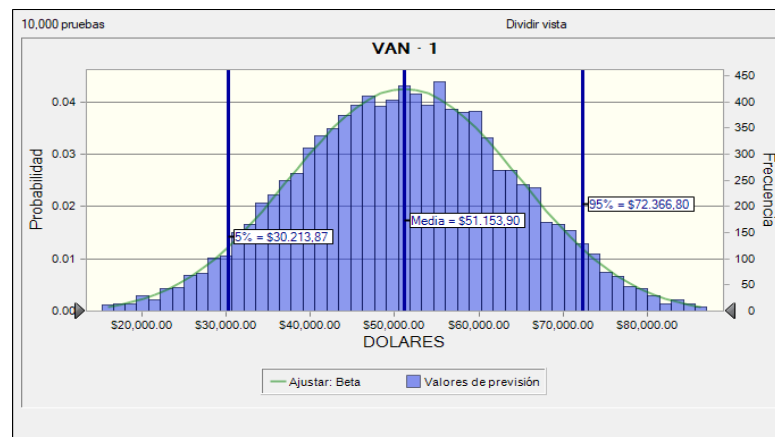


Fuente: Encuesta
Elaborado por: El Auto

De la misma forma en los años siguientes se observa como la generación de efectivo pronosticada se puedes alcanzar con 95% de confianza.

- **Previsión del VAN**

Gráfico 33: Previsión del VAN

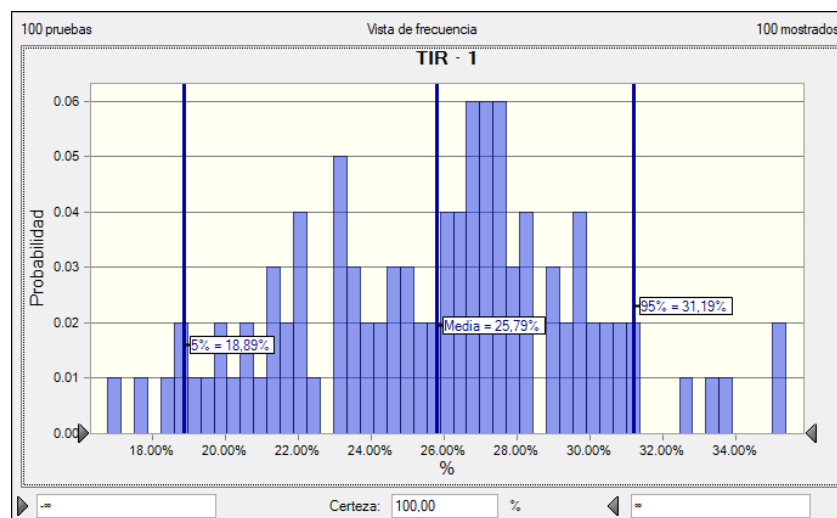


Fuente: Encuesta
Elaborado por: El Auto

En base a los flujos de efectivo generados en los años del 1 al 5 se pronostica obtener un VAN que oscila entre los \$30.213,87 y \$72.36,80 con un 95% de confianza. Lo que nos permite afirmar que el proyecto es viable y que aplicando el modelo sugerido puede generar mayor rentabilidad.

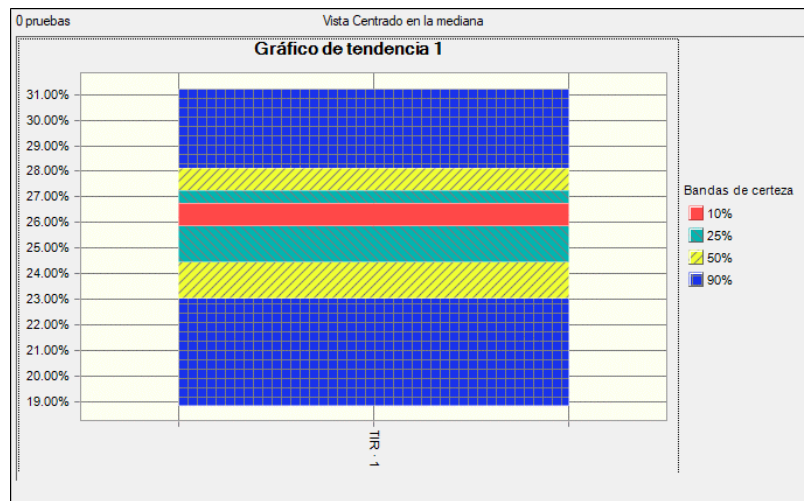
- **Previsión del TIR**

Gráfico 34: Previsión del TIR



Fuente: Encuesta
Elaborado por: El Auto

Gráfico 35: Vista centrada en la mediana



Fuente: Encuesta
Elaborado por: El Auto

En cuanto a la sensibilidad del TIR del proyecto se determina que este se encuentra entre el 18.89% y el 31.19% con un 95% de confianza.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DEL RIESGO DEL MODELO, MEDIDAS DE MITIGACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PRIMER AÑO DEL PROYECTO

5.1. Análisis del Riesgo de Modelo

El análisis de riesgo permite identificar aquellos posibles problemas que se pueden suscitar a largo de la puesta en marcha del modelo y así tomar medidas preventivas que minimicen el impacto.

Tabla 57: Riesgos del Modelo de Negocio

Tipo de Evento	Identificación de Posibles Eventos
Financiero	Incremento de las tasas de interés
Financiero	Insuficiencia de Efectivo de los Inversionistas
Financiero	Incremento de la inflación
Mercado	Cambio en las formas de pago a Proveedores
Mercado	Comportamiento anormal de la demanda
Mercado	Incremento de las empresas ofertantes
Personal	Falta de capacidad para el manejo de maquinaria
Personal	Resistencia al cambio
Político	Incremento de las tasas impositivas
Social	Fenómenos Naturales
Tecnología	Personal no capacitado para mantenimiento de maquinaria
Tecnología	Incremento en el costo de mantenimiento

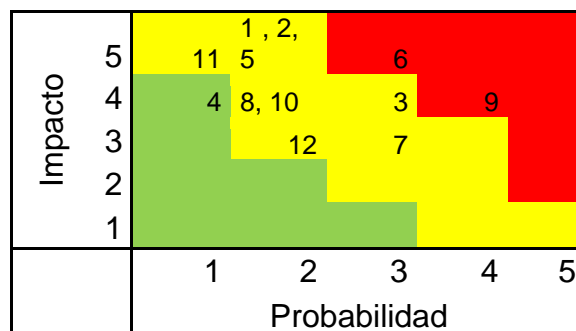
Fuente: Modelo de Negocio
Elaborado por: El Autor

En base a las posibles causas de riesgo es necesario realizar una evaluación:

Tabla 58: Evaluación de los Riesgos del Modelo

Cód.	Identificación de Posibles Eventos	Probabilidad	Impacto	Riesgo
1	Incremento de las tasas de interés	2	5	10
2	Insuficiencia de Efectivo de los Inversionistas	2	5	10
3	Incremento de la inflación	3	4	12
4	Cambio en las formas de pago a Proveedores	1	4	4
5	Comportamiento anormal de la demanda	2	5	10
6	Incremento de las empresas ofertantes	3	5	15
7	Falta de capacidad para el manejo de maquinaria	3	3	9
8	Resistencia al cambio	2	4	8
9	Incremento de las tasas impositivas	4	4	16
10	Fenómenos Naturales	2	4	8
11	Personal no capacitado para mantenimiento de maquinaria	1	5	5
12	Incremento en el costo de mantenimiento	2	3	6

Fuente: Modelo de Negocio
Elaborado por: El Autor



5.2 Mitigación de Riesgos

Tabla 59: Estado de Situación Financiera 2014-2017

Código	Identificación Eventos	Medidas de Mitigación
1	Incremento de las tasas de interés	Financiamiento del proyecto deber ser en más del 50% fondos propios
2	Insuficiencia de Efectivo de los Inversionistas	Buscar fuentes de financiamiento en caso de insuficiencia de efectivo
3	Incremento de la inflación	Realizar estudios en base a datos históricos
4	Cambio en las formas de pago a Proveedores	Mantener una base de proveedores suplentes
5	Comportamiento anormal de la demanda	Explorar nuevos mercados
6	Incremento de las empresas ofertantes	Afianzar nuestra relación con el Cliente para evitar que lo nuevos competidores entre en nuestro mercado
7	Falta de capacidad para el manejo de maquinaria	Elaborar planes de capacitación para los empleados
8	Resistencia al cambio	Comprar tecnología que pueda ser manejada en nuestro país
9	Incremento de las tasas impositivas	Analizar el entorno económico en el que se desarrolla el negocio
10	Fenómenos Naturales	Utilizar materia prima que no se vea afectada por los cambios climáticos
11	Personal no capacitado para mantenimiento de maquinaria	Elaborar planes de capacitación para los empleados
12	Incremento en el costo de mantenimiento	Elaborar un presupuesto de mantenimiento.

Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: El Autor

5.3 Evaluación del Primer año de Proyecto

5.3.1 Estado de Situación Financiera

Tabla 60: Estado de Situación Financiera 2014-2017

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	2014	2015	2016	2017
ACTIVO	99303	129954	203403	314850
ACTIVO CORRIENTE	67385	113172	159357	246860
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	8275	1845	30952	2314
CUENTAS POR COBRAR	28951	33905	73113	110095
INVENTARIOS	22454	21664	47500	106408
PAGOS ANTICIPADOS Y OTROS ACTIVOS	7705	55757	7791	28043
ACTIVOS NO CORRIENTES	31917	16782	44046	67990
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	35496	25675	61035	88200
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	-4424	-9738	-16989	-27736
ACTIVO INTANGIBLE	0	0	0	6749
(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS INTANGIBLE	0	0	0	-67
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	845	845	0	845
PASIVO	123947	70919	133297	215025
PASIVO CORRIENTE	123103	54315	120296	175317
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR A PROVEEDORES	28680	45136	47602	105056
CUENTAS POR PAGAR AL ESTADO	350	2580	2080	4675
ACUMULACIONES EMPLEADOS	2907	6599	26709	15264
PASIVO FINANCIERO A CORTO PLAZO	17115	0	5618	50323
CUENTAS POR PAGAR PRESTAMOS ACCIONISTAS	74051	0	38287	0
PASIVO NO CORRIENTE	845	16604	13000	39708
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	0	10836	12155	0
PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	845	2731	845	9464
OTROS PASIVOS NO CORRIENTES	0	3036	0	30244
PATRIMONIO	-24645	59035	70106	99825
CAPITAL	400	50500	50500	50500
RESERVAS	0	0	0	0
GANANCIAS RETENIDAS	-25045	8535	19606	49325
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	99303	129954	203403	314850

Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: El Autor

5.3.2 Estado de Resultados

Tabla 61: Estado de Resultados 2014-2017

ESTADO DE RESULTADOS PROALMEX CÍA. LTDA.				
DETALLE	2014	2015	2016	2017
VENTAS	259075	368492	458740	700805
COSTO DE VENTAS	72878	143964	198058	324189
UTILIDAD BRUTA	186198	224528	260682	376615
Gastos de Administración	135534	136759	164204	234721
Gastos de Ventas	58539	59299	71146	101934
UTILIDAD OPERATIVA	-7875	28469	25332	39961
OTROS INGRESOS	0	0	0	0
GASTOS NO OPERACIONALES	1056	1605	1805	3124
UTILIDAD ANTES DE IMP - TRA	-8931	26864	23528	36837
Participación Trabajadores	0	4030	3529	5525
Amortización de Pérdidas	0			8090
Impuesto a la Renta	0	3146	3671	5201
UTILIDAD NETA	-8931	19688	16328	18020

Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: El Autor

5.3.3. Informe de Evaluación del Proyecto

Mediante las herramientas de análisis financiero se obtendrá un completo estudio acerca de la salud financiera de la Empresa Proalmex, se aplicara un análisis a los siguientes estados financieros:

- Flujo de efectivo de los años 2014, 2015, 2016 y 2017
- Estado de situación general de los años 2014, 2015, 2016 y 2017
- Estado de resultados de los años 2014, 2015, 2016 y 2017

Las herramientas que se utilizaran para este estudio serán un análisis integral y un análisis de indicadores. **(Anexo E)**

1. Análisis del flujo del efectivo:

A través de este análisis se puede determinar que durante el periodo analizado 2015 - 2014 la empresa está en una etapa de declive ya que la inversión está generando efectivo, la operación está generando el 33% de los recursos y se está pagando el financiamiento:

Gráfico 36: Flujo de Efectivo 2015



Fuente: Anexo E
Elaborado por: El Autor

Durante el periodo 2016 – 2015 la situación mejora ya que la empresa inicia un crecimiento adicional debido a que estan invirtiendo el 55% de sus recursos en el crecimiento, el 30% de los recursos provienen de la

operación propia de la empresa mientras que 70% provienen del financiamiento.

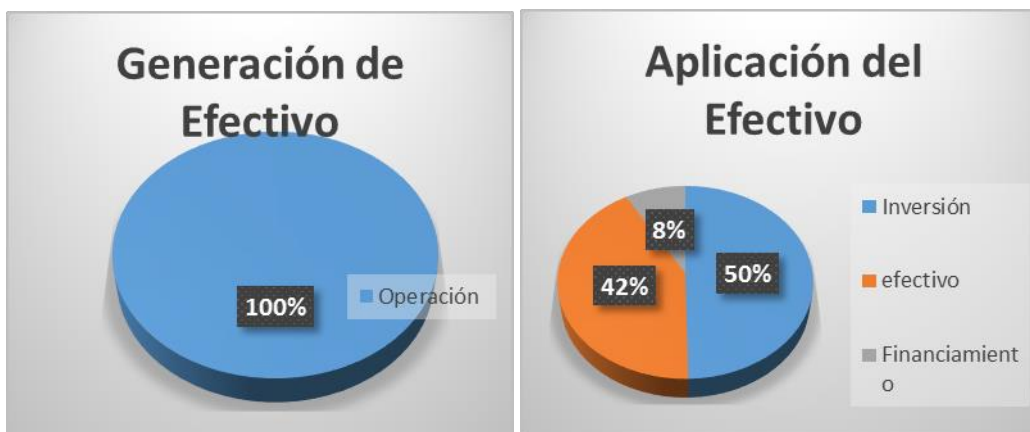
Gráfico 37: Flujo de efectivo 2017



Fuente: Anexo E
Elaborado por: El Autor

Para el periodo 2017 – 2016 llegamos a comprobar que la empresa esta en una etapa de madurez debido a que el 100% de los recursos provienen de la operación propia de la empresa y con estos recursos se esta pagando el financiamiento y a su vez invirtiendo en el crecimiento.

Gráfico 38: Flujo de Efectivo 2018



Fuente: Anexo E
Elaborado por: El Autor

2. Análisis Integral:

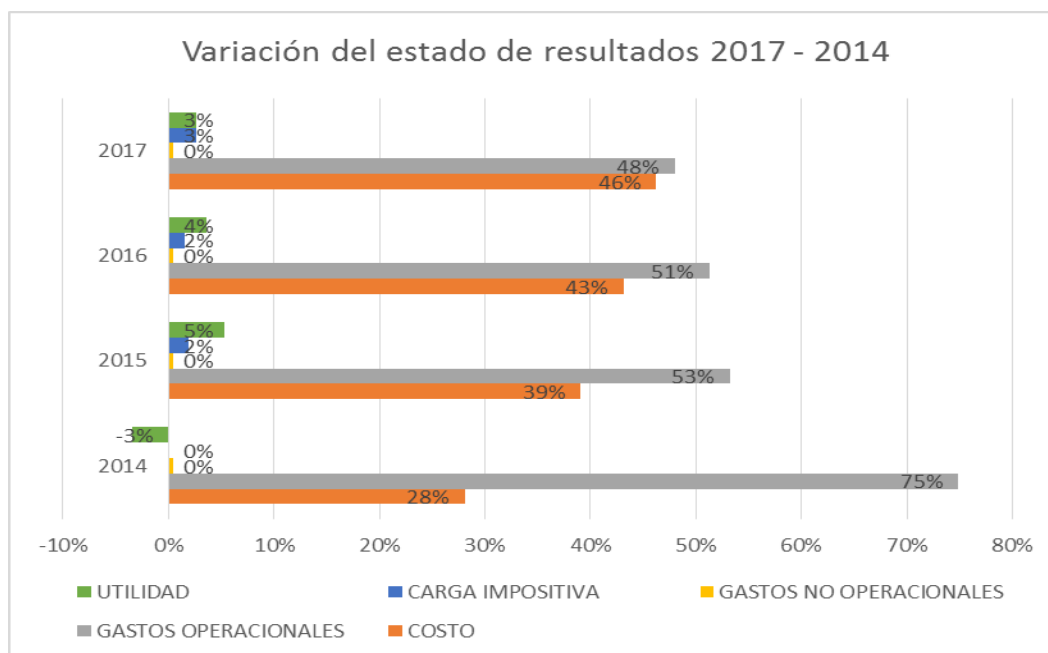
Análisis Vertical del balance general y estado de resultados

La empresa se mantiene realizando inversiones en los activos de corto plazo durante el periodo analizado mientras que sus inversiones en propiedad planta y equipo bajaron de 32% en el 2014 a 13% en el 2015, para el 2016 y 2017 se ve que la empresa continua aumentando su inversión en lo activos de largo plazo, apostando por el crecimiento. En el 2017 podemos ver la adquisición de una patente.

En el año 2016 la empresa está aumentando sus deudas de corto plazo y disminuyendo sus deudas de largo plazo, esta situación cambia en el 2017.

Con respecto al financiamiento se puede observar que la empresa está tratando de reestructurarlo, trabajando más para sus socios llegando a conseguir una estructura de 68% de deuda y 32% de capital.

Gráfico 39: Variación del Estado de Resultados



Fuente: Anexo E
Elaborado por: El Autor



La empresa ha aumentado sus costos de producción al igual que sus ventas, con respecto a sus gastos operacionales la empresa ha demostrado eficiencia al reducirlo considerablemente, de 75% en el año 2014 (que la empresa tuvo pérdidas) contra un 48% en el 2017. Debido al aumento de rentabilidad la empresa ha aumentado su carga impositiva y la Utilidad neta en el 2017 baja en un punto porcentual debido al aumento de erogaciones no operacionales (amortización de perdida).

Análisis horizontal del balance general y estado de resultados

Las inversiones en el corto plazo están aumentando sobre todo en clientes y en inventarios, el mayor crecimiento se registra en el 2015 con respecto al 2014, y es debido al considerable aumento del financiamiento obtenido por parte de los socios.

La empresa estuvo desinvirtiendo en propiedad planta y equipo durante el año 2015 con respecto al año 2014, sin embargo a partir de este punto en los siguientes años los porcentajes de crecimiento en activos del largo plazo se han mantenido.

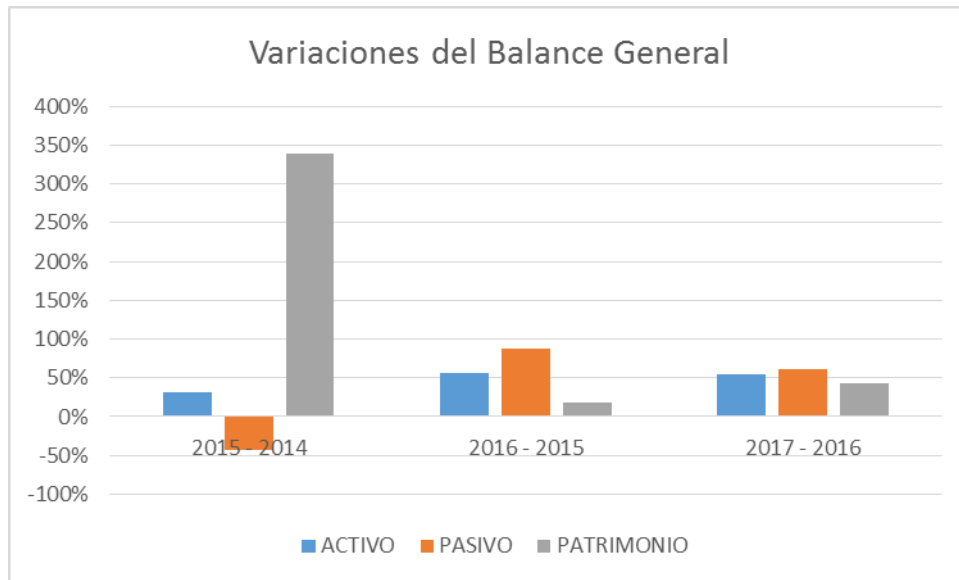
La deuda con proveedores aumento considerablemente en el 2016 con respecto al 2015, las deudas con los trabajadores de la empresa aumentaron en el 2016, sin embargo en el 2017 disminuyeron debido a que la empresa mejoro su política de sueldos Si fijamos nuestra mirada en el total del pasivo podemos darnos cuenta que Proalmex está adquiriendo nuevas deudas

Las provisiones de empleados a largo plazo aumentaron considerablemente debido a una reclasificación contable.

La cuenta de capital se mantiene a partir del 2015 sin embargo la empresa está reinvirtiendo sus utilidades.

El patrimonio de la empresa aumento en el 2015 con respecto al 2014 debido a la implantación de 50500\$ por parte de los socios para financiamiento.

Gráfico 40: Variaciones del Balance General



Fuente: Anexo E
Elaborado por: El Autor

Con respecto al análisis de tendencias del estado de resultados se obtuvo que las ventas de la empresa tienen una tendencia de crecimiento los costos están aumentando en el periodo del 2017, conforme a la presencia de costos fijos.

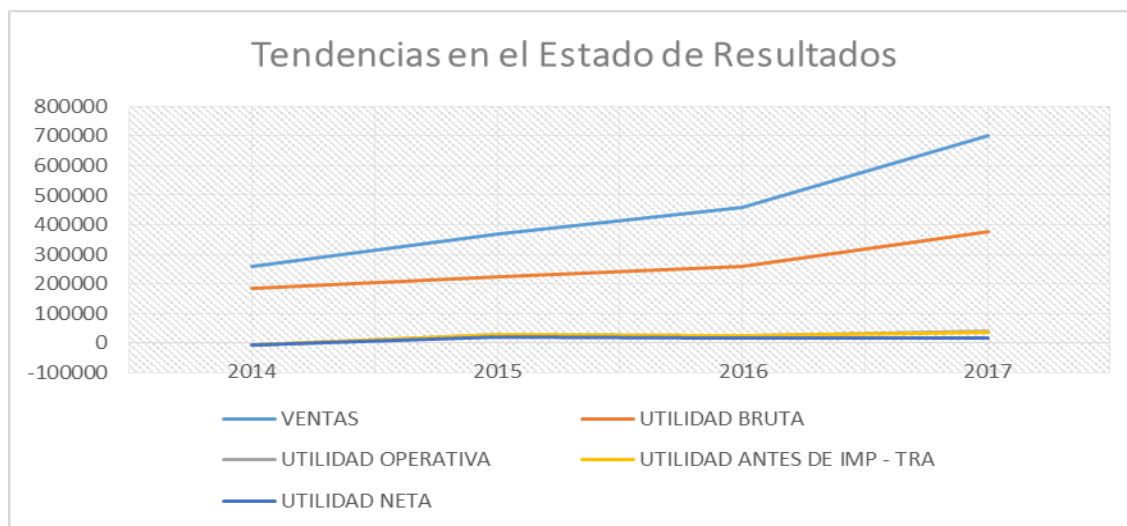
El porcentaje de utilidad bruta cae en el año 2016 debido a que los costos de producción aumentaron, y las ventas no aumentaron en el mismo nivel sin embargo para el año 2017 la empresa recupera mercado, aumenta sus ventas y aunque suben sus costos la utilidad neta también aumento.

Desde el 2017 la utilidad operativa aumenta debido a la correcta gestión de gastos administrativos, la empresa no tiene presencia de ingresos no operacionales mientras que los gastos no operacionales no tienen mayor incidencia en este estado de resultados por último se puede notar que el

impuesto a la renta subió en el 2017 por que la empresa registra mayores ingresos.

Los grados de apalancamiento en el 2017 son bajos y no representan mayores riesgos; grado de apalancamiento operativo igual a 1.09, y grado de apalancamiento financiero 0.18.

Gráfico 41: Tendencias del Estado de Resultados



Fuente: Anexo E
Elaborado por: El Autor

3. Análisis de indicadores:

Análisis de Liquidez:

Por cada dólar que la empresa debe, tiene \$1.41 para responder por sus deudas en el corto plazo en el año 2017, podemos ver que en el año 2014 la empresa no podía responder por sus deudas en el corto plazo, sin embargo Proalmex pudo revertir esta situación mostrando una tendencia de prosperidad.

Tabla 62: Liquidez Corriente

	2014	2015	2016	2017
Liquidez Corriente	0.55	2.08	1.32	1.41

Fuente: Anexo E
Elaborado por: El Autor

El año 2015 fue el mejor año para Proalmex, en cuanto a liquidez, se puede observar claramente los resultados del aumento de financiamiento por \$500.000.

Tabla 63: Capital de Trabajo

	2014	2015	2016	2017
Capital de Trabajo	\$- 55,717.32	\$58,857.11	\$39,060.47	\$71,542.28

Fuente: Anexo E
Elaborado por: El Autor

El Capital de trabajo en dólares es de \$71542.28 en el 2017, esta cantidad es suficiente para cubrir las necesidades operativas de fondo, ya que Proalmex es eficiente gestionando sus gastos.

Tabla 64: Dependencia de Inventarios

	2014	2015	2016	2017
Prueba Rápida	0.36	1.68	0.93	0.80
Dependencia inventarios	33%	19%	30%	43%

Fuente: Anexo E
Elaborado por: El Autor

Es necesario tomar en cuenta que en el 2017 por cada dólar que la empresa debe en el corto plazo tiene \$0.80 para cubrir sus deudas sin recurrir a sus inventarios, cualquier inconveniente que suceda en el mercado y reduzca la rotación de inventarios causarían problemas de liquidez esta situación es desfavorable ya que la empresa aumenta su dependencia de los inventarios durante el periodo.

Análisis de Actividad:

1. Análisis de Clientes:

Tabla 65: Análisis de Clientes

	2014	2015	2016	2017
Rotación de cuentas por cobrar (veces)	9	11	6	6
Periodo promedio de cobro (días)	40	33	57	57
Inversión Diaria en clientes (\$)	\$719.65	\$1,023.59	\$1,274.28	\$1,946.68

Fuente: Anexo E
Elaborado por: El Autor

En base a este análisis se puede determinar que la empresa a partir del año 2016 mantiene su eficiencia en recuperar su cartera a los 57 días, también vemos que desde el año 2016 Proalmex aumento el crédito que concede a sus clientes. Como es de esperarse al aumentar el crédito concedido a los clientes la empresa necesita más dinero para financiar ese crédito.

2. Análisis de Inventarios:

Tabla 66: Análisis de Inventarios

	2014	2015	2016	2017
Rotación de inventarios (veces)	3	7	4	3
Periodo promedio de realización de inventarios (días)	111	54	86	118
Inversión Diaria en inventarios (\$)	\$202.44	\$399.90	\$550.16	\$900.53

Fuente: Anexo E
Elaborado por: El Autor

Los análisis concuerdan, el 2015 fue el mejor año, financieramente hablando, para Proalmex ya que sus inventarios rotaron 7 veces en el

año, cada 54 días y se puede observar una pérdida de eficiencia en años siguientes ya que disminuye la velocidad de rotación.

El costo diario por mantener los inventarios en bodega para Proalmex ha ido aumentando durante el periodo de análisis, llegando a su punto más alto en el 2017.

3. Ciclo de operación:

Tabla 67: Ciclo de Operación

	2014	2015	2016	2017
Ciclo de operación	151	87	144	175
Total de Inversión	\$51,405	\$55,570	\$120,614	\$216.502
Inversión en ventas	0.20	0.15	0.26	0.31
Inversión promedio en \$/día	\$340.10	\$636.55	\$839.26	\$1,239.16

Fuente: Anexo E
Elaborado por: El Autor

Desde que la empresa compra materia prima hasta que la empresa logra cobrar a sus clientes pasan 175 días en el 2017, que es el ciclo de operación más alto del periodo analizado. La empresa se ve obligada a invertir más en su ciclo de operación. Por cada dólar que se vendió en este mismo año, la empresa necesito 0.31 dólares.

4. Análisis de proveedores:

Tabla 68: Análisis de Proveedores

	2014	2015	2016	2017
Rotación de cuentas por pagar a proveedores (veces)	3	3	5	4
Periodo promedio de pago a proveedores (días)	120	113	77	99
Financiamiento de proveedores por día (\$)	\$239	\$398	\$622	\$1,064

Fuente: Anexo E
Elaborado por: El Autor

Como podemos ver en el 2016 y 2017 Proalmex empezó a bajar la velocidad de rotación de inventarios sin embargo empezó a pagarle más rápido a sus proveedores a causa de que algunos de estos pueden imponer sus condiciones de pago.

Tabla 69: Ciclo Comercial

	2014	2015	2016	2017
Ciclo Comercial (días)	31	0	67	76
Necesidades de financiamiento (\$)	\$22,725	0	\$73,011	\$111,446

Fuente: Anexo E
Elaborado por: El Autor

En el 2015 la empresa Proalmex tenía una rotación de inventarios promedio de 54 días y les pagaba a sus proveedores cada 113 días, es decir trabajaba con el crédito que sus proveedores le otorgaban, no necesitaba financiamiento esta situación provechosa cambio drásticamente para el 2016 y 2017 donde las necesidades de financiamiento llegan a 111.500 dólares aproximadamente.

5. Análisis de rotación de activos:

Tabla 70: Análisis de Rotación

		2014	2015	2016	2017
Rotación de activos totales		3	3	2	2
Rotación de activos corriente		4	3	3	3
Rotación de activos totales no corriente		8	22	10	10

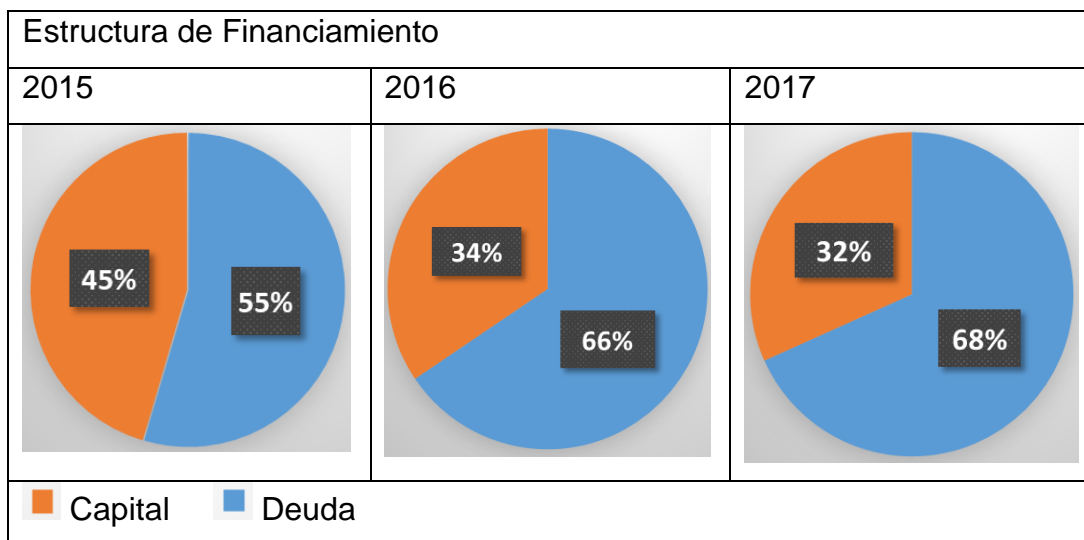
Fuente: Anexo E
Elaborado por: El Autor

La empresa logra girar un promedio de 3 veces su inversión durante todos los años de análisis, disminuyendo mínimamente eficiencia para el 2016 y 2017. Las inversiones que ejecuta Proalmex, tanto en activos de corto y

largo plazo, mantienen su nivel de eficiencia, sin embargo el objetivo es aumentar productividad.

Análisis de Endeudamiento:

Tabla 71: Análisis de Endeudamiento



Fuente: Anexo E
Elaborado por: El Autor

Durante el 2014 la empresa obtuvo perdidas, durante el año 2014 Proalmex tenía una estructura de financiamiento de 45% perteneciente a los socios – accionistas y el 55% era deuda con terceros, para años posteriores Proalmex reestructura su financiamiento ya que trabaja menos para sus socios – accionistas y aumenta su deuda con terceros.

Análisis de la capacidad de la operación

Tabla 72: Cobertura de Intereses

	2015	2016	2017
Cobertura de intereses (veces)	18	14	13

Fuente: Anexo E
Elaborado por: El Autor

La operación de la empresa puede asumir más intereses actualmente hasta 12 veces su deuda actual, este ratio se ve afectado por la variación de los resultados operativos.

Tanto por estructura como por capacidad de la operación, la empresa puede adquirir nuevas deudas es instituciones públicas y privadas.

Análisis de Rentabilidad

Gráfico 42: Margen de Utilidad Neta



Fuente: Anexo E
Elaborado por: El Autor

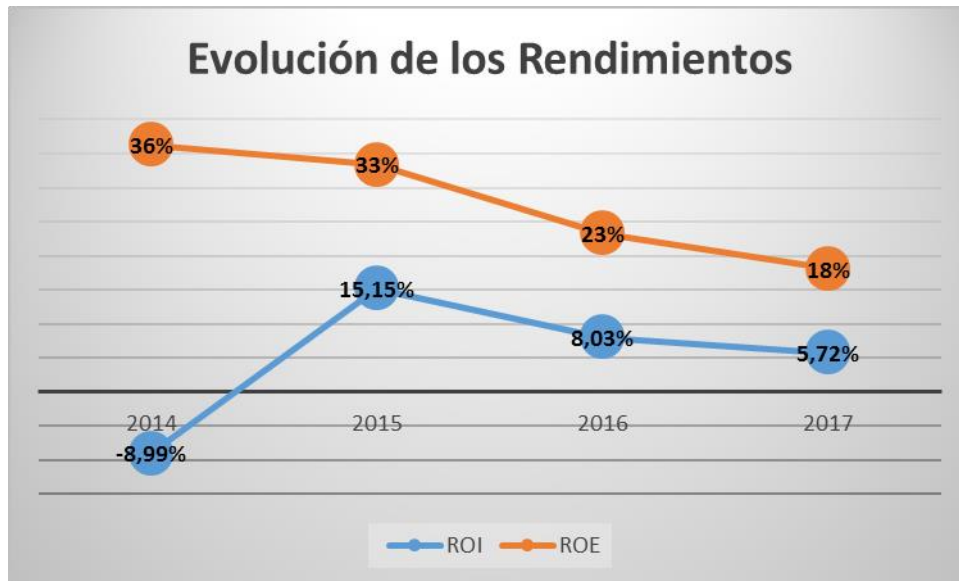
El año 2015, Proalmex eliminó gastos innecesarios que le permitió reducir en 22 puntos el gasto con respecto al 2014 generando una utilidad neta del 5%. Para los años siguientes 2016 y 2017 pese a que los gastos operacionales disminuyeron la utilidad neta cayó un punto porcentual cada año debido a que los costos de producción han incrementado.

Tabla 73: Retorno sobre la Inversión

	2014	2015	2016	2017
Retorno sobre la inversión (ROI)	-8.99%	15.15%	8.03%	5.72%
Retorno sobre el patrimonio (ROE)	36%	33%	23%	18%

Fuente: Anexo E
Elaborado por: El Autor

Gráfico 43: Evolución de los Rendimientos



Fuente: Anexo E
Elaborado por: El Autor

Los rendimientos sobre la inversión mejoraron notablemente en el año 2015, Los rendimientos sobre el patrimonio se pueden empezar observar desde año 2015, en el año 2014 el financiamiento que la empresa obtenía del patrimonio era realmente bajo, el financiamiento que la empresa obtuvo para el año 2015 está generando retornos durante los años siguientes de análisis que no igualan a su año sobresaliente que fue el 2015.

Pronostico de Ventas

Por medio de un pronóstico de ventas simple realizado en Excel con dos variables:

$$y = a + bx$$

donde: $(x) = tiempo$; $(y) = demanda$

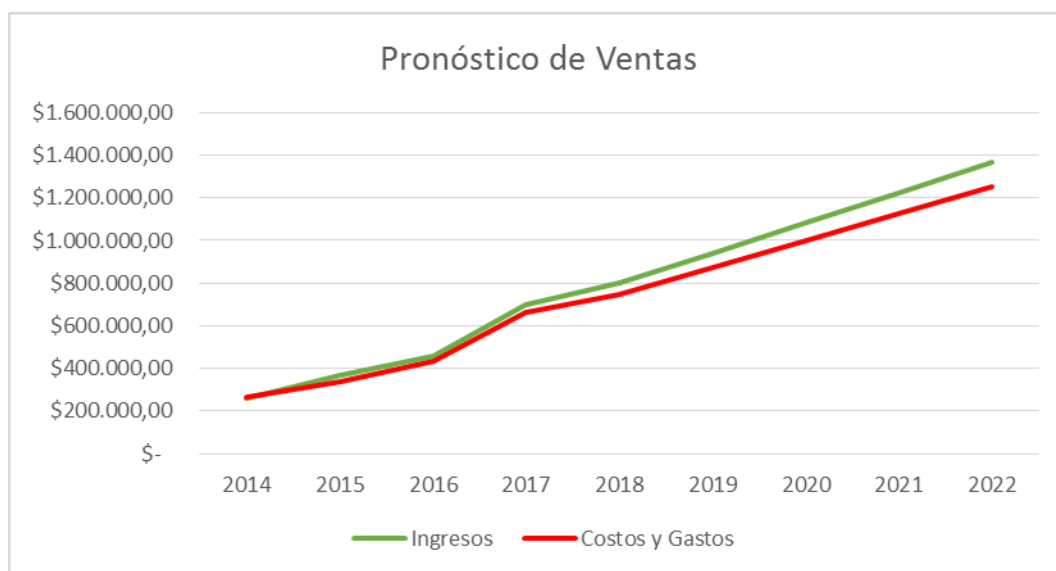
Para pronosticar los costos y gastos se utilizara la misma metodología:

$$y = a + bx$$

donde: $(x) = \text{tiempo}$; $(y) = \text{Costos y Gastos}$

Podemos determinar que las ventas de Proalmex van a seguir esta tendencia, realizando la hipótesis de que factores externos de la empresa como: políticos – legales, económicos, sociales – culturales y tecnológicos se sigan comportando de la misma manera que en el periodo analizado 2014 - 2017, al igual que los factores internos de la empresa como recursos, procesos, relaciones comerciales, calidad de los productos y personal.

Gráfico 44: Pronostico de Ventas



Fuente: Anexo E
Elaborado por: El Autor

Se puede establecer mediante este pronóstico de ventas que si la gerencia de Proalmex no toma ninguna acción, la situación para la empresa sería favorable ya que en el grafico se puede observar un crecimiento en la utilidad operativa, sin embargo sería muy aventurado pensar que los factores externos e internos de la empresa se van a mantener de la misma manera, ya que este escenario no sucede ni en países del primer mundo. Por lo que se recomienda establecer objetivos estratégicos que ayuden a Proalmex a explotar esta situación actual y que prevean correcciones para un crecimiento sustentable.

Z de Quiebra

Realizando el análisis por medio del producto: PE295G Scoring Fácil, para hacer predicciones sobre nivel de solvencia o riesgo de insolvencia de Proalmex, se puede determinar que la empresa en el 2017 no está en riesgo de quiebra, se obtuvo resultados positivos es decir que se encuentra solvente por sus ventas y sus inversiones en el activo. Sin embargo este indicador no es infalible y también utiliza la hipótesis de que los factores internos y externos de la empresa se mantendrán lineales, es por eso que se debe realizar un plan operativo adecuado al entorno donde se desenvuelve la empresa. (E.ditor Consulting S.L, 2018). (**Anexo F**)

5.4 Aporte desde lo académico hacia el desarrollo productivo de la ciudad.

Mediante la presente investigación se ponen de manifiesto los diferentes enfoques identificados en la estructura curricular y en el perfil de egreso de los estudiantes de la carrera profesional de administración de empresas, con base en las áreas funcionales de la organización. En este sentido, el modelo de negocios propuesto, recoge los aportes teóricos y metodológicos, así como la praxis y experiencia de los docentes, con el propósito de mostrar los conocimientos adquiridos a lo largo de los diferentes itinerarios académicos.

Por medio de este modelo, se pretende detallar los aspectos más relevantes de la empresa Proalmex identificando sus objetivos con la finalidad de trazar las estrategias más efectivas para conseguirlos, no solo en beneficio de los inversionistas, sino como un medio de fortalecer el sector manufacturero de alimentos como mecanismo de impacto positivo en el desarrollo económico y productivo de la ciudad de Cuenca.

CONCLUSIONES

Según la investigación aplicada determinamos que los productos que comercializa Proalmex pueden ser utilizados por personas de cualquier edad, que les interese preparar comidas deliciosas desde la comodidad de su hogar, estos productos no son costosos si tomamos en cuenta su calidad y beneficios.

Mediante este modelo de negocio se afirma que la ciudad de Cuenca así como ciudades de Guayaquil y Quito son mercados favorables para comercializar salsas, aderezos, condimentos y compuestos que simplifiquen la realización de exquisitos platillos y bebidas debido a que en estas ciudades las personas destinan tiempo para estas actividades tomándolas como actividades de recreación

Los productos de Proalmex tienen grandes ventajas competitivas que si son explotadas de manera adecuada como se plantea en este modelo de negocio tienen una gran probabilidad de llegar a cumplir sus objetivos en el corto plazo asegurando su estabilidad, así como los beneficios para sus empleados, clientes y para la ciudad.

El mercado de los productos alimenticios de consumo masivo es muy hostil y tiene grandes competidores ante los cuales, Proalmex y otras industrias nuevas parecen insignificantes, la ventaja de Proalmex ante estas enormes industrias como Maggi es precisamente el segmento de mercado al que está dirigido y el status que puede brindar a este. Es por esto que para la elaboración de este modelo de negocio se ha tomado muy en cuenta todos los valores institucionales con los que se creó Proalmex, así como su filosofía empresarial.

Por el momento y por las nuevas decisiones que está tomando el presidente de la república del Ecuador Lenin Moreno, el sector industrial de este país se ve beneficiado para desarrollarse y crecer.



En base a los análisis previos como el análisis PEST, análisis de las cinco fuerzas de Porter, análisis interno de la empresa y análisis FODA se ha propuesto un modelo de negocio apegado a la realidad que brinde un crecimiento ordenado y sustentable a Proalmex y a las empresas del mismo sector.

Se ha tomado en cuenta todos los costos y los gastos en los que tienen que incurrir la empresa para expandirse y se han realizado estudios técnicos para valorar los rendimientos para beneficio de los inversionistas vinculados a Proalmex.

Los estados financieros de la empresa Proalmex nos muestran una empresa saludable que genera liquidez cubriendo sus costos y gastos y que muestra una tendencia de crecimiento a través de los años. En cuanto al TIR proyectado se determina que pese a los cambios suscitados se obtendrá un rendimiento entre el 18,89% y el 31,19% con una certeza del 90% demostrando que la propuesta de modelo de negocio es completamente viable.

En base a todo lo mencionado se puede concluir que el giro del negocio de Proalmex es rentable y sustentable permitiendo asegurar su continuo crecimiento debido a la gran aceptación de sus productos que rompen los esquemas tradicionales.

RECOMENDACIONES

Para que Proalmex cumpla con sus objetivos de ser líder de mercado debe trabajar con estrategias de posicionamiento de mercado, de no ser así no lograra transmitir todo sus beneficios y aplicaciones al mercado que lo requiera.

Debido a la tendencia de consumo saludable que se está viviendo en el mundo a raíz del histórico de enfermedades producidas por malos hábitos alimenticios Proalmex debe empezar a adherirse a esta tendencia lanzando más productos 100% saludables cumpliendo así con sus valores de responsabilidad social.

Se recomienda al gerente implementar el modelo de negocio propuesto demostrando compromiso y responsabilidad con el mismo, transmitiendo de esta manera estos mismos valores a sus empleados.

Es imprescindible ser parte del cambio junto a las empresas que ya se han sumado a implementar campañas de protección del medio ambiente demostrar responsabilidad social, mediante elaboración de envases reciclables y la correcta eliminación de sus desperdicios.

La campaña de publicidad propuesta en este modelo de negocio va enfocado no solo en producto gratis, herramienta necesaria en el consumo masivo, sino también en publicitar el uso adecuado de los productos de Proalmex, ya que de no ser así el usuario al no utilizar bien el producto va a obtener resultados negativos del mismo y va a realizar una campaña de publicidad negativa basada en malas recomendaciones.

También se recomienda incursionar a la empresa con fuerza en las ciudades analizadas como Santo Domingo, Manta, Loja, y Santa Cruz (Galápagos), aprovechando su gran población y alta concurrencia de turistas para aumentar las ventas de Proalmex.



Bibliografía

- Acosta, E. (2017). Facebook: En Ecuador hay 11 millones de usuarios. *Metro*, págs.
<https://www.metroecuador.com.ec/ec/actualidad/2017/03/16/facebook-ecuador-11-millones-usuarios.html>.
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (14 de Noviembre de 2017). Obtenido de
<http://www.controlsanitario.gob.ec/base-de-datos/#>
- Ambito Económico. (22 de Noviembre de 2017). Obtenido de
<http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5>
- Asociación de Obispos Católicos. (2012). *Catholic Relief Services*. Obtenido de
http://www.ics.crs.org/sites/default/files/capitulo_7_administracin_de_la_cadena_de_suministros.pdf
- Asociación nacional de fabricantes y alimentos. (16 de marzo de 2017). *ANFAB*. Obtenido de <https://anfab.com/wp/>
- Banco Central del Ecuador. (26 de Noviembre de 2017). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de
https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion_mensual
- Banco Central del Ecuador. (30 de Julio de 2017). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/975-producto-interno-bruto-2>
- Banco Central del Ecuador. (22 de Noviembre de 2017). Obtenido de
https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Chapman, S. N. (2006). *Planificación y Control de la Producción*. Mexico: Pearson educación.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de los Recursos Humanos*. Bogota : Mac Graw Hill.
- Coellar, A. (15 de Diciembre de 2014). *Proalmex*. Obtenido de
<http://proalmex.com.ec/>
- Comercio, E. (2 de abril de 2018). Cuatro ejes y 14 medidas abarcan el plan económico de Lenín Moreno.



- Cordero, C. (18 de Octubre de 2012). *El Financiero*. Obtenido de <https://www.elfinancierocr.com/pymes/defina-su-negocio-en-nueve-pasos-con-el-modelo-canvas/K7H7FXE5PVESHOXTR4XOV5RDLU/story/>
- David, Fred. R. (2008). *Conceptos de Administracion Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Diez de Castro, E. (2004). *Distribución Comercial*. S.A. MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE ESPAÑA.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos del Marketing*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Dolar Web. (25 de Noviembre de 2017). *Dolar Web*. Obtenido de <https://dolar.wilkinsonpc.com.co/>
- Economia. (s.f.). *Riesgo País y el EMBI*. Obtenido de https://www.economia.com.mx/riesgo_pais_y_el_embi.htm
- El Financiero. (27 de Enero de 2016). *EF Mercados*. Obtenido de <http://www.elfinanciero.com.mx/mercados/dinero/que-es-el-emb.html>
- EL UNIVERSO. (15 de Noviembre de 2015). *El Universo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2015/11/15/nota/5239773/gobierno-busca-bajar-riesgo-pais-acceder-nuevos-prestamos>
- El Universo. (Julio de 2017). *El riesgo país subió un 73% en un mes*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/07/01/nota/6256939/riesgo-pais-subio-73-puntos-mes>
- E.ditor Consulting S.L. Z de Quiebra (15 de mayo de 2018). Obtenido de https://www.plannegocios.com/plan_negocios/info
- Imprenta Online . (11 de Marzo de 2018). Obtenido de <https://www.imprentaonline.net/presupuesto-impresion.php>
- Favorita, C. (2 de Diciembre de 2017). *Corporación Favorita*. Obtenido de <http://www.corporacionfavorita.com/>
- García Valcárcel, I. (2001). *Gestión de la relación con los clientes*. Madrid: FC Editorial.
- INEC. (12 de Febrero de 2014). *ECUADOR EN CIFRAS*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directorio-de-empresas-un-paso-mas-para-un-futuro-sin-censos/>



- John J. Wild, K.R. Subramanyam, Robert F. Halsey. (2007). *Análisis de Estados Financieros*. Mexico D.F: McGraw-Hill Interamericana.
- Lawrence J. Gitman, Chad J. Zutter. (2012). *Principios de Administración Financiera*. Mexico: Pearsón Educación.
- Lee J. Krajewski, L. P. (2000). *Administracion de operaciones. Estrategia y análisis 5ta Edicion*. Mexico: Parson Eduacion.
- Leon G. Schiffman, Leslie Lazar Kanuk. (2005). *Comportamiento del Consumidor*. Pearson Educación.
- Magretta, J. (2014). *Para Entender a Michael Porter*. Mexico: Grupo editorial Patria.
- Megias, J. (29 de Noviembre de 2011). *javiermegias.com*. Obtenido de <https://javiermegias.com/blog/2011/11/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio-business-model-canvas/>.
- Montoya, J. H. (12 de Diciembre de 2017). *businessmodelgeneration*. Obtenido de strategyzer:
http://api.ning.com/files/JA91twZaji8LB*VHHWxM6IFdb406CgmWzFif3rQpGGqWPpsQEIQ0oQuzGk49mC*AS7cvByqeF5B1szd3lh5ba7tz1-B6bnTvZ-XjdapEUY4_/LienzoCanvasespanol.pdf
- Morales, L. R. (2012). *Análisis de Estados Fiancieros*. Mexico: McGrawHill/interamericana.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: Centro de Libros PAPF.
- Pons, J. (3 de Octubre de 2012). *WorkMeter*. Obtenido de <https://es.workmeter.com/blog/bid/229017/la-importancia-de-la-productividad-empresarial>.
- Richard B.Chase, F. J. (2009). *ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES. Producción y cadena de suministros*. Mexico: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736.
- Servicio de Rentas Internas*. (20 de julio de 2000). Obtenido de <https://declaraciones.sri.gob.ec/sri-en-linea/#/inicio/NAT>
- Subramanyan, k. G., & Wild, J. (2007). *Análisis de Estados Financieros*. Mexico: McGrawn Hill/Interamericana.
- SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS. (20 de Marzo de 2017). *SUPERCIAS*. Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/portal/>



USDA. (12 de Junio de 2017). *Servicio de Investigacion Economica del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos*. Obtenido de <https://www.ers.usda.gov/topics/international-markets-trade/global-food-markets/global-food-industry/>

Zona Económica. (22 de Noviembre de 2017). Obtenido de <http://www.zonaeconomica.com/riesgo-pais>



ANEXOS

Anexo A. Protocolo



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS



AUTOR: MATEO SOLANO L.

TUTOR: ING. PEDRO PABLO CAMPOVERDE

20 DE JUNIO DE 2017

CUENCA-ECUADOR

1. Pertinencia Académica y Científica

Gestión Empresarial

La empresa puede ser considerada una organización (unidad) económica, cuyo objetivo principal es generar utilidad mediante la coordinación de recursos: humanos, financieros y tecnológicos. Juega un rol crítico en la economía de un país debido a su capacidad de generar riqueza y empleos e impulsar el cambio tecnológico (Daft, 2010; García & Toboada, 2012). El nacimiento de la gestión de la empresa puede ser remontada a la revolución industrial (Grönroos, 1994), cuyas débiles pero formales técnicas de gestión se basaron principalmente en la división y especialización del trabajo, pertenecientes estas ideas a Adam Smith, originadas a mediados del siglo XVIII (Smith, 2000). Un posterior aporte a la gestión empresarial la dio Taylor, introduciendo la administración científica, la cual considera además de las economías de escala, resultantes de la producción en masa, al bienestar de la fuerza de trabajo como uno de los requerimientos para una administración exitosa (Taylor, 2014). Y aun cuando la gestión en su estricto sentido tiene su origen junto al de todo gran imperio, son en los siglos XIX y XX en los cuales se ve florecer un conjunto de escuelas de pensamiento (Sirdhar, 2016), que intentan coadyuvar al manejo de la empresa en el cada vez más complejo entorno.

Los cada vez más elevados niveles de educación y estándares de vida de la fuerza laboral facilitaron que ésta deje de adoptar una perspectiva pasiva y pase a convertirse en el núcleo del mercado al asumir el papel de consumidor. Ello, combinado con las mejoras en comunicación (marítima, terrestre, aérea) y sistemas de información, generaron escenarios en los cuales las empresas no podían por un lado confiar en un solo producto como generador de ingresos, y por otro, tampoco esperar que los mismos principios administrativos sigan siendo válidos; los fundamentos de la administración debían ser reconsiderados, adaptarse a la economía global (Grönroos, 1994).

La necesidad de adaptarse al contexto temporal es global. No obstante existen matices bien marcados entre grupos de países con respecto a las circunstancias en las cuales la gestión se ha de llevar a cabo (WordPress.com, 2011); nótese las siguientes distinciones respecto a las realidades en las cuales se desenvuelven las empresas en los países desarrollados y los subdesarrollados;

Management en Países Desarrollados:

- Hay un estilo común de gestión y la gente están acostumbrada a ése estilo.
- La información acerca del mercado, competidores, mercado laboral, etc.; está disponible.
- Fuerza laboral altamente calificada
- Proveedores calificados
- Una muy buena infraestructura tanto empresarial como logística,
- Estándares altos de cuidado ambiental.
- Relaciones de largo plazo y basadas en la confianza son comunes.
- Existe un alto nivel de competición
- Las compañías y sus empleados realizan todo para satisfacer al cliente.
- La ley es respetada por la gran mayoría de la población
- Los sueldos y salarios son muy altos.
- El efecto de las relaciones personales es menor en el ambiente de trabajo.
- Las actividades laborales motivan la innovación.
- La mayoría de estudios acerca de la gestión empresarial tiene como contexto los países desarrollados.
- Gran parte de las empresas utiliza e-business.

Gestión en los Países en Desarrollo:

- Existen varios estilos, por lo general no formales, de gerenciamiento: los estilos locales pueden no competir con los estilos aplicados por empresas extranjeras.
- Información poco disponible.
- La fuerza laboral carece de profesionalismo.
- Los proveedores desconocen los sistemas de calidad con un bajo nivel de confiabilidad en la entrega.
- Débiles controles ambientales.
- Relaciones de largo plazo basados en ganar-ganar muy difíciles que se den.
- No es común despedir al personal, por lo cual la gente siente asegurado su puesto de trabajo sin importar lo que hagan.
- Un bajo nivel de competición.
- Ya que la competencia es baja el cliente no siempre es la prioridad.
- La gente comúnmente no obedece las leyes, y por ende tampoco respeta el sistema de trabajo de la Empresa.
- Los sueldos y salarios son bajos.

- Las relaciones personales priman sobre el desempeño laboral. No hay motivación para la innovación.
- La investigación empresarial es muy baja.
- E-business apenas están empezando.

El cada vez más dominante liderazgo tecnológico de los países desarrollados viene a hacer también más notoria la diferencia de contextos: por lo cual la gestión empresarial en los países en desarrollo tendrá que tamizar aquellos aspectos adaptables a su realidad de aquellos que en lugar de sumar obstruyen el ya defectuoso desempeño empresarial de los países tercermundistas. Sin embargo las mencionadas circunstancias abren al oportunidad para una mejora competitiva dado el nivel bajo de desarrollo y la escasa competencia relativa.

Modelos de Negocios

Las condiciones actuales de competencia empresarial están sujetos a cambios constantes tanto en tecnología, tendencias sociales, como preferencias de los consumidores ante los cuales la gestión empresarial tiene que recurrir al uso de herramientas que le permitan maniobrar y responder de la manera más adecuada. El modelo de negocios pretende ser una de aquellas herramientas.

Un análisis de la literatura evidencia que existen diferencias de opiniones en cuanto a la definición de un modelo de negocios. No obstante es posible realizar tres distinciones (Gorevaya & Khayrullina, 2015) en las direcciones en las cuales se encaminan dichas definiciones.

Dentro de la primera dirección los investigadores utilizan el modelo de negocios como un concepto abstracto para una muy general descripción de la forma de crear, vender y entregar valor a los clientes (Chesbro, 2008; Markides, 2010; Ostervalder & Penye, 2013).

La segunda tendencia es caracterizada por un énfasis marcado en el concepto de negocio (Slivotsky, 2006). Este enfoque permite a los investigadores superar la complejidad del objeto de estudio y reducirlo a un nivel aceptable de percepción y entendimiento. Lo cual ayuda a la selección y estudio de los elementos básicos del modelo de negocios, así como las relaciones entre aquellos, lo cual generalmente caracteriza la gestión de una empresa (Gorevaya & Khayrullina, 2015). Dicho de otra forma: es necesario seleccionar los elementos básicos de un modelo de negocios, y definirlos de forma específica

La tercera línea se enfoca en examinar situaciones específicas y analizar los modelos de negocios de empresas reales. Los autores utilizan el modelo de negocios para describir y analizar el éxito de compañías como

Dell, Toyota, etc. No obstante cada autor difiere en la terminología utilizada en la conceptualización de modelo de negocios y como ellos logran formalizar un modelo de negocios de acuerdo a cada compañía analizada.

En la tabla 1 se presentan varias definiciones o conceptualizaciones de modelos de negocios. Sin embargo si se requiere un análisis más detallado existe un análisis bibliográfico en (Al-Debei, El-Haddadeh, & Avison, 2008; Gorevaya & Khayrullina, 2015), tan solo por mencionar dos.

Tabla 74: Definiciones de Modelo de Negocio

Autor	Definición
(Kim & Mauborgne, 2015)	El modelo de negocio es una curva que refleja como la empresa satisface las necesidades del cliente de acuerdo a diferentes criterios.
(Hamel & Prahalad, 1996)	El modelo de negocio es unidad de análisis, la cual ayuda a entender el proceso de crear valor, como resultado de: atraer varios recursos y varios procesos. El modelo de negocios de una organización es la conexión lógica entre recursos y capacidades con el fin de lograr consistentemente los objetivos y actividades del negocio. Es por tanto la configuración de recursos y capacidades que permitirán a la empresa crear tal valor.
Debelak, D.	Para los inversionistas el modelo de negocios es la forma de evaluar si una empresa logró tener éxito. Sin embargo para un hombre de negocios es una herramienta para crear una empresa dinámica.
Christensen, C. and other	Un modelo de negocios consiste de cuatro elementos interrelacionados: valor del producto para el cliente, la fórmula para la utilidad, principales recursos y principales procesos.
Linder, J., Cantrell, S.	El modelo negocio es la lógica básica de creación de valor en la empresa. Hay tres tipos de modelos: el modelo de componente, el modelo operativo y el modelo de cambio.
Osterwalder, .,	El modelo de negocios es el entendimiento de cómo una organización está hace o intenta hacer) dinero. El

Pene, I.	modelo de negocios describe el valor que la organización ofrece a sus clientes, refleja la capacidad de la organización, una lista de socios que son requeridos para la creación, promoción y entrega de valor a los clientes, el nivel de capital requerido para obtener un flujo estable de ganancias.
Chesbro, G.	El modelo de negocios es el método que una empresa utiliza para crear valor y utilidad.
Slywotzky, A.J	Un modelo de negocios es cómo: la empresa selecciona a los clientes, formula y delinea sus propuestas, localiza recursos, define que tareas la empresa puede ejecutar por sí misma y en cuales tiene que contratar expertos de fuera, crea valor para los clientes y obtiene rendimiento. Las compañías pueden ofrecer productos servicios o tecnología, pero éste propósito está basado en un sistema integrado de acciones y relaciones, el cual es el modelo de negocio de la empresa.
Hamel, G.	El concepto de negocio y de modelo de negocio está hecho de la misma masa: el modelo de negocios es simplemente el concepto de negocio implementado en la práctica. La principal característica de los modelos de negocios son formados en función de su capacidad para innovar, la especificidad de la industria y el pasado de la compañía.
Markides, C.	El modelo de negocios es la suma de tres respuestas, que la compañía da a tres preguntas interrelacionadas. ¿Quién debe ser mi público objetivo? ¿Qué productos o servicios debo ofrecer y que debe distinguir a mi oferta? ¿Cómo puedo lograrlo eficientemente?

Elaborado por el Autor
Tomado de (Gorevaya & Khayrullina, 2015)

Un modelo que permita monitorear de forma permanente su idoneidad ante el cambio de circunstancias, adaptando cada versión de forma mejorada proveerá a la empresa de una competitiva, en un entorno en el

cual el producto innovador ya no es suficiente (Gorevaya & Khayrullina, 2015).

Industria Alimenticia

La estructura de la industria alimenticia mundial está constantemente cambiando y evolucionando; como consecuencia los proveedores, productores y detallistas han de ajustarse a las cada vez más variadas necesidades del cliente. La facilidad de acceso a la información de primera mano, permite a los distribuidores de alimentos brindar un feedback adecuado para el resto de integrantes de la cadena de Suministro de la industria alimenticia. En este contexto, dicha industria ha experimentado un crecimiento constante, llegando a abarcar hasta 4 trillones de dólares en ventas a nivel de detallistas (USDA, 2016). Un aspecto a considerar es que las multinacionales cada vez más penetran en el mercado de países en vías de desarrollo.

Dirigidos por la innovación y la competencia de productos propios de los detallistas las empresas manufactureras están enfocándose en líneas específicas de productos ellos poseen ventajas inherentes. Este tipo de estrategias enfocados al crecimiento y la gestión de categorías específicas de productos es completamente opuestas a la estrategia de diversificación indiscriminada implementada en el pasado (USDA, 2016).

La industria alimenticia, en especial de los alimentos procesados, comenzó a recibir atención desde inicios de la década del 2000, lo cual conllevó una industrialización en los países en vías de desarrollo, enfocados en una mejora de la capacidad de producción y procesamiento de alimentos (Wilkinson, 2003). Ello es provocado también por hecho de que la composición de las poblaciones de los países en vías de desarrollo cambio drásticamente en las últimas décadas, pasando de tener una población mayoritariamente rural a urbana (Bachmann, 1991).

2. Justificación

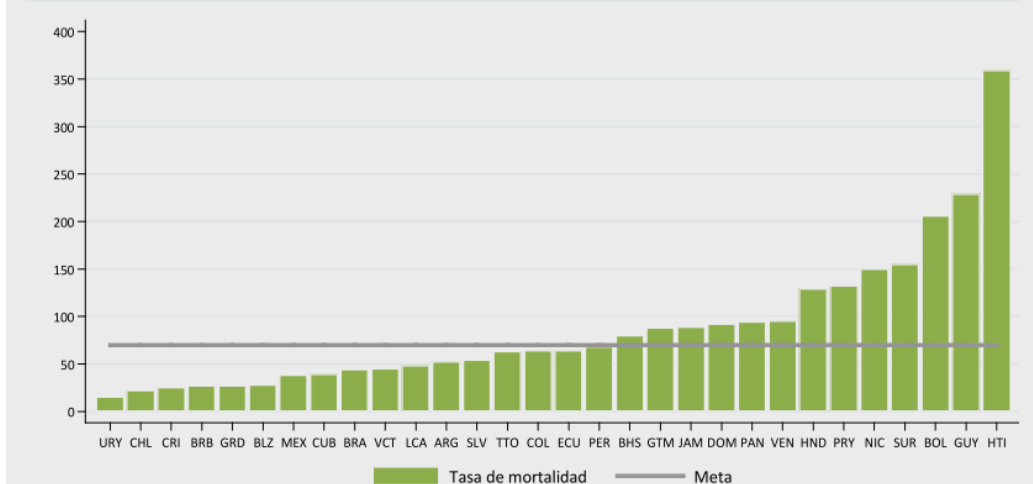
El Sector

A nivel mundial una de las mayores preocupaciones es la creciente demanda de alimentos para una población cada vez más numerosa, la cual de acuerdo a estimaciones de la Organización de Naciones Unidas llegue a 9,5 billones de personas para el 2050. Esto último, acompañado con una mejora en los niveles de ingreso de los países en vías de desarrollo, dirige la demanda de alimentos, que al parecer tiene una tendencia a un alto contenido proteínico. Las estimaciones esperan que la actual demanda alimenticia se incremente entre un 59% a 98% para el

2050 (Elferink & Schierhorn, 2016) lo cual determinará la estructura de los mercados de alimentos de una manera no vista antes.

La erradicación del hambre se ha constituido en uno de los principales objetivos en las últimas décadas, en afán de lograr seguridad alimentaria y nutricional. Para ello a inicios de la década de los noventa América Latina y el Caribe se enfocaron en iniciar políticas que ayuden a conseguir los objetivos de Desarrollo del Milenio; ello considerando que el 14,7% de la población estaba afectada por el hambre; aquel índice ha logrado ser reducido hasta un nivel de 5,5%, con lo cual se puede decir que la región cumplió relativamente con la meta. Éstas mejoras en seguridad alimentaria se deben en gran parte a la situación macroeconómica positiva que la región gozó durante la década pasada junto al compromiso político de los países de América Latina y el Caribe (FAO, 2015)

TASA DE MORTALIDAD MATERNA EN PAÍSES DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, POR CADA 100 000 NACIDOS VIVOS (2015)



Tasa de Mortalidad Materna en Países de América Latina y el Caribe, por cada 100000 nacidos vivos (2015).

Fuente: OMS

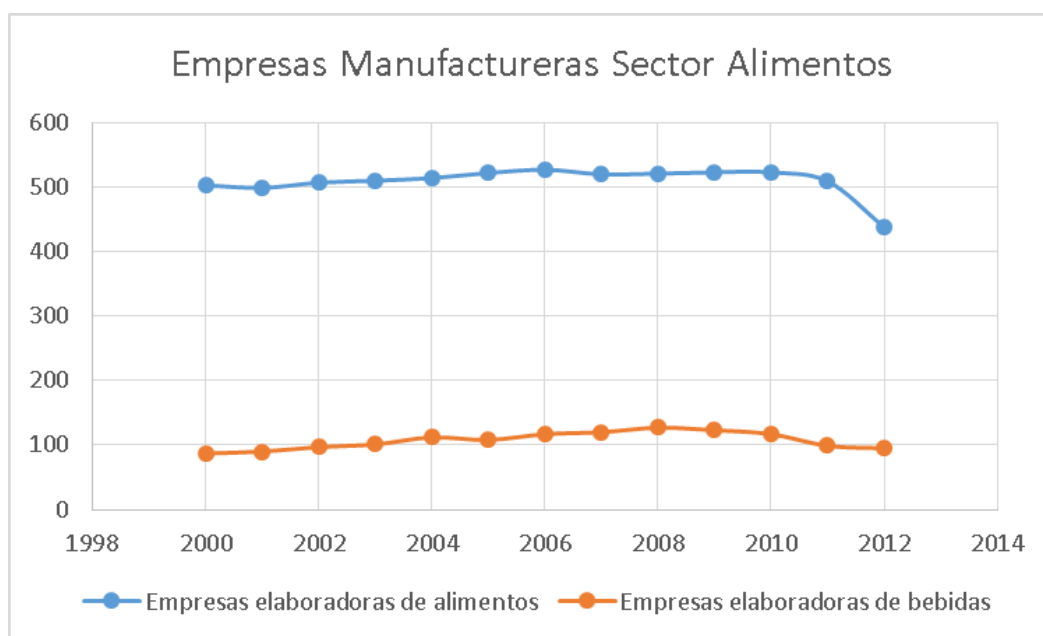
Elaborado por: El Autor

Esta tendencia es reflejada a nivel regional, de manera especial a través de Brasil y Argentina quienes esperan convertirse en actores económicos en este campo (Media, 2011).

En este mismo contexto en los objetivos del gobierno nacional de Rafael Correa, en específico a través de la constitución del 2008, se estableció el concepto de soberanía alimentaria, la cual no es más que la autosuficiencia con respecto a alimentos sanos (Asamblea Nacional,

2011). El gobierno ha impulsado dicha soberanía a través de incentivos a la industria de alimentos, en especial los procesados.

Si bien no existe un crecimiento sostenido, como se puede ver en el gráfico 1, hasta el 2012 el número de compañías dedicadas a la manufactura de bebidas y alimentos seguía siendo importante, representando un poco más del 38% del sector manufacturero, de acuerdo a la encuesta exhaustiva de producción del 2011 realizada por le INEC . Considérese además que en el Ecuador, de acuerdo a la encuesta de estratificación llevada a cabo en el 2011, el 34% de la población está dentro de los estratos B o C+ (INEC, 2011), que son quienes mantienen un consumo acorde a los productos que se describirán posteriormente.



Numero de empresas manufactureras - Sector Alimentos

Fuente: INEC

Elaborado por: El Autor

Y aun cuando la cantidad de empresas manufactureras de alimentos haya tenido un decrecimiento, en el 2012, este sector representó algo más del 13% del PIB (Ekos, 2014).

Además es conocido que uno de los sectores que el gobierno nacional intenta promocionar es el de los productos alimenticios procesados, lo cual además están en línea con el plan del buen vivir (Senplades, 2013). Un modelo de negocios que apoye el crecimiento de la empresa resulta de vital importancia, en un contexto en el cual es posible encontrar nuevas oportunidades en el mercado, en especial el extranjero, aún más

considerando que el acuerdo comercial con la UE ha entrado ya en vigencia.

La Empresa

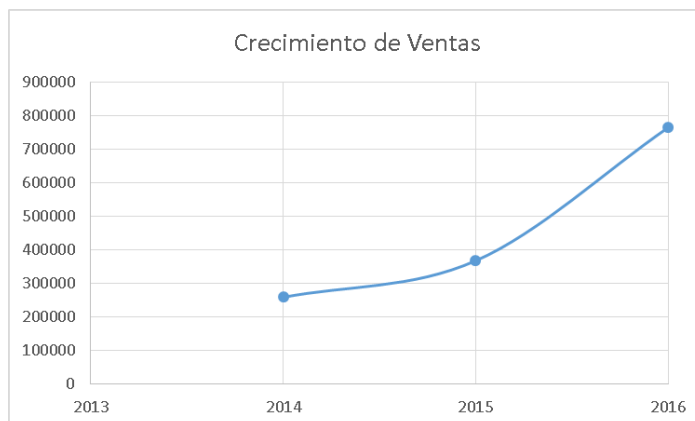
Proalmex fue fundada en el año 2013. La idea principal del negocio se basó en la oferta de productos creativos, no tradicionales, al mercado nacional. Si bien existía ya en el mercado una gama de productos similares, éstos eran importados y por ende a un precio elevado. Proalmex vino a satisfacer a un nicho de mercado en busca de nuevos productos, con una imagen fresca, de producción nacional. Para ello Proalmex cuenta con productos divididos en 5 categorías: Alme, Spezia, Al Sur, Michelada Mix, Al Granel. Estos productos son posibles de encontrarlos en Supermaxi, Megamaxi, CoralHipermercados, Pharmacys y Mi Comisariato por nombrar a los más importantes. Los productos ofertados pueden ser vistos en la página web de la empresa: <http://proalmex.com.ec/>



Productos Proalmex
Fuente: Página Proalmex
Elaborado por: El Autor

La línea de productos tiene una tendencia Gourmet. Su nicho de mercado, de acuerdo a (INEC, 2011) serían los niveles C+ hacia adelante; más conocidos como media alta y alta.

Desde sus inicios la aceptación del público ha favorecido el crecimiento, a tal punto que la empresa fundó en el 2016 su propia fábrica, en Quito. Ello es justificado por el crecimiento sostenido el cual se puede observar en la siguiente ilustración.



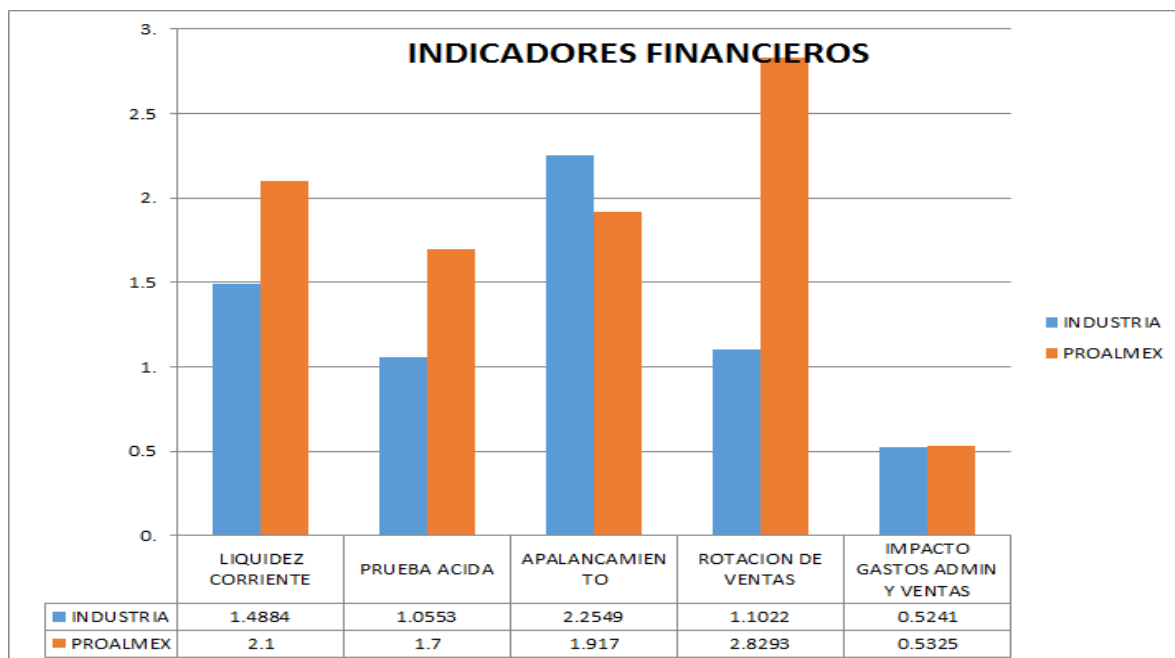
Crecimiento de las Ventas durante los últimos 3 años.

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: El Autor

Proalmex da empleo a cerca de 15 empleados: gerente general, jefe de planta, cuatro operarios, asistente de calidad, gerente de ventas, tres vendedores, asistente administrativo, contadora, asistente de contabilidad y un recepcionista.

Además cuenta con unos indicadores financieros por sobre la media de su sector. Por lo cual cualquier intento de mejora está respaldado por una liquidez adecuada.



Indicadores Financieros Proalmex frente a la Industria

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: El Autor

E inclusive es posible valerse del apalancamiento, debido a que éste es menor con respecto al sector.

Proalmex, dada su estructura, se encuentra dentro de la PYMES, y está llevando a cabo todo un proceso para obtener la certificación Buenas Prácticas Manufactureras (BPM).

Ante lo mencionado, el planteamiento de un modelo de negocios que provea de una perspectiva de mejora, en base a conocimiento fundamentado, resulta de vital importancia, para un crecimiento sostenido, a la vez que adaptándose a los nuevos mercados.

3. Objetivos

General

Establecer un modelo negocio, que permita a la empresa mantener un crecimiento organizado y sostenible; que sirva además como guía para el desarrollo de las actividades cotidianas de forma eficiente.

Específicos

1. Conocer el funcionamiento de la empresa y cada uno de sus procesos para determinar las falencias e identificar su cadena de valor.
2. Proveer de un modelo canvas que sirva a la empresa como directriz para su desempeño diario y que coadyuve en su crecimiento.
3. Proveer de un manual de procesos, los cuales han de estar acorde con BPM.
4. Establecer un instructivo para el control de calidad.

5. Marco Teórico

El éxito de un negocio se debe a varios factores. Los requerimientos de los clientes son cada vez más exigentes y complejos, la empresa tiene que cambiar constantemente en un intento por dar respuesta a aquellas exigencias. El modelo de negocios intenta ayudar a la empresa en la constante búsqueda de respuestas para una adecuada satisfacción a las necesidades del cliente (Palacios, 2011).

Durante las décadas pasadas la piedra angular en la cual se basó la competitividad fue la estrategia, sin embargo empieza a verse en el futuro el factor determinante será el modelo de negocios. Ello considerando el entorno cambiante actual. A tal grado ha crecido la importancia de los

modelos de negocios, que las referencias en google pasaron de 107000 en 2002 a más de 600 millones en 2006.

Es necesario que las empresas, a medida que crecen, alteren sus modelos de negocios. Para ello Sosna et al. (2009) considera dos situaciones: la primera, cuando la empresa inicia sus actividades, en este caso las operaciones son imperfectas, el crecimiento encarna cierto nivel de peligro para la gestión. La segunda, cuando una empresa ya establecida tiene problemas la creación y captura de valor. Ante lo mencionado, Proalmex puede ser considerada como parte del primer caso.

Existe un sin número de definiciones de modelos de negocios, sin embargo un enfoque más formal adoptar el modelo de negocios CANVAS. Éste modelo es una herramienta para desarrollar un servicio o producto y su entrega al cliente. Ayuda a las empresas a tomar decisiones estratégicas a cerca de sus actividades de negocio al mapear potenciales puntos de compensación a la hora de generar valor (IEA, 2011). A continuación se agrupan los distintos elementos de un modelo CANVAS:

1. Propuesta de Valor.- La idea de Negocio en sí.
2. Infraestructura.- El conjunto de actividades, recursos y red de socios requeridos para que la idea de negocio opere.
3. Clientes.- Éstos son agrupados en distintos segmentos, enfocados en distintas formas (relaciones), y alcanzados a través de distintos canales, los cuales permiten a la empresa entregar y promocionar los productos a la vez que proveer de atención post venta que permita evaluar el negocio.
4. Financiamiento.- Está compuesto por todos los costos, los cuales son balanceados por el flujo de ingresos.

Detallando la caracterización anterior se tiene que el modelo consta de:

1. Un segmento definido de clientes
2. La propuesta de valor
3. Canales
4. Relaciones con los clientes
5. Flujo de Ingresos
6. Principales recursos
7. Actividades Clave
8. Principales socios.
9. Estructura de Costos.

El desarrollo del modelo de sí, así como la definición específica para Proalmex del modelo CANVAS con respecto a cada uno de sus elementos será desarrollado a medida que el trabajo de titulación lo haga.

A continuación se expone un modelo genérico del CANVAS:



Modelo CANVAS

El desarrollo adecuado del Modelo CANVAS requiere el establecimiento de la cadena de valor (Porter, 2015), el análisis de la situación estratégica actual (David, 2003), y en general un examinación y estructuración del marketing de la empresa (Kotler & Keller, 2013).

Gestión de Procesos de la Empresa (BPM)

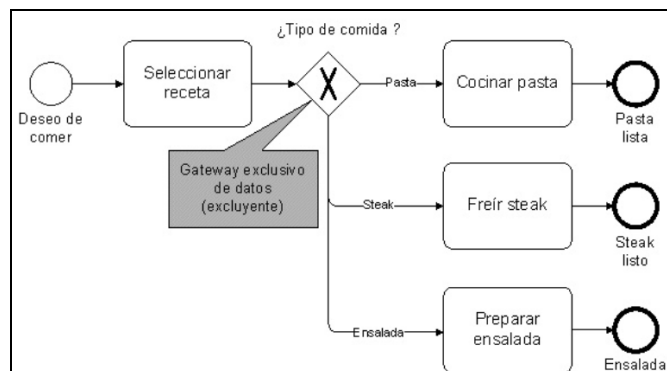
El entorno globalizado existe demandas con exigencias cada vez mayores, tanto a las empresas privadas como a las organizaciones públicas con respecto a la capacidad de reacción que tiene frente a los cambios (Freund, Rücker, & Hitpass, 2014).

En este sentido, la popularidad de los procesos de gestión enfocados en herramientas como Lean Management, Costes Basado en Actividades, Gestión de la Calidad Total, Reingeniería de Procesos, Proceso de Innovación, Gestión de flujos de Trabajo, Y Gestión de la Cadena de Suministro, tiene dos efectos concernientes a los requerimiento de modelos de procesos. Primero, el número y variedad de los diseñadores

de modelos y los usuarios ha crecido enormemente. Éstos no necesariamente son expertos en modelación, y debido a esto mismo la importancia de contar con una marco de referencia entendible para la modelación. En segundo lugar, y como consecuencia de lo anterior, un sinnúmero de modelos que pretenden ser estándar han empezado a proliferar (Becker, Rosemann, von Uthmann, & Uthmann, 2000).

El modelamiento de procesos se supone es un instrumento para plasmar la complejidad de los procesos de planeación y control. Existiendo una variedad de modelos para el modelamiento de procesos la elección de un modelo adecuado muchas de las veces se torna complejo. En el presente trabajo se opta por adoptar la notación BPMN (Business Process Modeling Notation), dado que ésta está siendo al día de hoy adoptada en más del 80% de las organizaciones internacionales que pretende modelar sus procesos. Para una mejor gestión de los procesos existe arios softwares, sin embargo dado la facilidad de uso, así como su libre acceso lo más adecuado es valerse de Bizagi para el proceso de modelamiento.

Todo lo anterior implica que en cierta medida se automatizaran procesos, o al menos se contará con un manual. Lo que se lleve a cabo, en el presente caso, deberá estar en consonancia con Buenas Prácticas de Manufactura (Presidencia de la República, 2002).



Ejemplo de Estructuración de Procesos según BPMN 2.0

Control de la Calidad.

Para (Ishikawa, 1989) los fines del control de calidad deben ser: primero, fortalecer la economía de un país capacitándolo para exportar grandes cantidades de productos de alta calidad y a un precio razonable; segundo, asegurar un cimiento económico firme para el futuro estableciendo y exportando activamente la tecnología industrial. Los fines últimos del control de calidad deben ser: permitir que las empresas compartan sus beneficios sensata y equitativamente entre los consumidores, los

empleados y los accionistas, elevar el nivel de vida del país, y hacer que la vida sea mejor para todo el mundo en general.

Siendo un poco más concretos se podría decir que el control de calidad es el conjunto de procesos y mecanismos de los cuales se vale la gerencia para detectar en errores. El control de calidad hoy en día implica un control estadístico de los procesos, para lo cual es posible valerse de (Deming, 1950) quien probablemente es uno de los más importantes expositores de la calidad junto con Juran.

5. Diseño Metodológico

La metodología a seguir para el presente modelo de negocios es la siguiente:

- Estudios Descriptivos: Describen los hechos reales que son observados en el contexto de la empresa.
- Análisis Cualitativos: Determinar lo factores subjetivos que hacen que el cliente se sienta inclinado por un producto u otro.
- Investigación aplicada: Su principal objetivo se basa en resolver problemas prácticos, con un margen de generalización limitado. Determinar cuáles son los mejores métodos de control estadístico de calidad.
- Investigación acción: Se centra en generar cambios en una realidad estudiada y no coloca énfasis en lo teórico. Trata de unir la investigación con la práctica a través de la aplicación, y se orienta en la toma de decisiones y es de carácter ideográfico. Es decir experimentar con los distintos métodos de control estadístico para determinar la idoneidad de uno u otro.
- Metodología cuantitativa: El objeto de estudio es externo al sujeto que lo investiga tratando de lograr la máxima objetividad. Intenta identificar leyes generales referidas a grupos de sujeto o hechos. Sus instrumentos suelen recoger datos cuantitativos los cuales también incluyen la medición



sistemática, y se emplea el análisis estadístico como característica resaltante.

- Investigación orientada a conclusiones: esta engloba la metodología cuantitativa

En general la metodología pretende que el estudio arranque con un breve diagnóstico de la empresa, determinando cuales son las mejores herramientas para ello. Posteriormente se procederá a establecer los puntos de mejora o fortalecimiento para un mejor desempeño empresarial. Finalmente se experimentará y validarán los métodos y resultados obtenidos.

6. Resultados Esperados:

1. Contar con un manual o marco de referencia que permita a la empresa crecer de manera ordenada y sostenible. Para ello se facilitará un Modelo Canvas acorde a las características de la empresa.
2. Proveer con un manual de práctica, que permita acoplarse a los requerimientos de Buenas Práctica de Manufactura. En ese afán es altamente probable que se utilice la notación BPMN2.0 en conjunto con el software Bizagi.

Establecer directrices para un control adecuado de Calidad, en base a Theory of Sampling (Teoría del Muestreo).



7. Cronograma Tentativo

[illegible]

8. Bibliografía.

- Al-Debei, M. M., El-Haddadeh, R., & Avison, D. (2008). Defining the Business Model in the New World of Digital Business. *Proc AMICS 2008*, (2000), 1–11.
- Asamblea Nacional. (2011). Constitución de la república del Ecuador 2008.
- Bachmann, M. R. (1991). The role of food processing in developing countries. *Food Reviews International*, 7(4), 387–397. <https://doi.org/10.1080/87559129109540919>
- Becker, J., Rosemann, M., von Uthmann, C., & Uthmann, C. Von. (2000). Guidelines of Business Process Modeling. *Business Process Management*, 1806, 241–262. https://doi.org/10.1007/3-540-45594-9_3
- Daft, R. L. (2010). *Teoría y diseño organizacional*.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. (Pearson, Ed.) (novena). Mexico.
- Deming, W. E. (1950). *Some Theory of Sampling* (Vol. 1). London: John Wiley & Sons.
- Ekos. (2014). Zoom al Sector Alimenticio. Retrieved June 10, 2016, from <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=3040>
- Elferink, M., & Schierhorn, F. (2016). Global demand for food is rising. Can we meet it? *Harvard Business Review*. <https://doi.org/10.1111/agec.12089>
- FAO. (2015). *Panorama de la Inseguridad Alimentaria en América Latina y el Caribe. La región alcanza las metas internacionales del hambre*. <https://doi.org/10.4067/S0717-75182010000300002>
- Freund, J., Rücker, B., & Hitpass, B. (2014). *BPMN 2.0*. Santiago.
- García, A., & Toboada, E. (2012). TEORÍA DE LA EMPRESA: LAS PROPUESTAS DE COASE, ALCHIAN Y DEMSETZ, WILLIAMSON, PENROSE Y NOOTEBOOM. *ECONOMÍA Teoría Y Práctica*, (36), 9–42.
- Gorevaya, E., & Khayrullina, M. (2015). Evolution of Business Models: Past and Present Trends. *Procedia Economics and Finance*, 27(383), 344–350. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01005-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01005-9)
- Grönroos, C. (1994). From Scientific Management to Service Management A Management Perspective for the Age of Service Competition. *International Journal of Service Industry Management*, 5(1), 5–20. <https://doi.org/10.1108/09564239410051885>
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1996). Competing for the future. *Futures*, 28(1), 91–93. [https://doi.org/10.1016/S0016-3287\(96\)90049-X](https://doi.org/10.1016/S0016-3287(96)90049-X)
- IEA. (2011). Business model canvas. Paris. Retrieved from [http://www.in.undp.org/content/dam/india/docs/human-development/Business model canvas_Session 9-10.pdf](http://www.in.undp.org/content/dam/india/docs/human-development/Business%20model%20canvas_Session%209-10.pdf)
- INEC. (2011). Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011. 2011. Retrieved from http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas/Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf



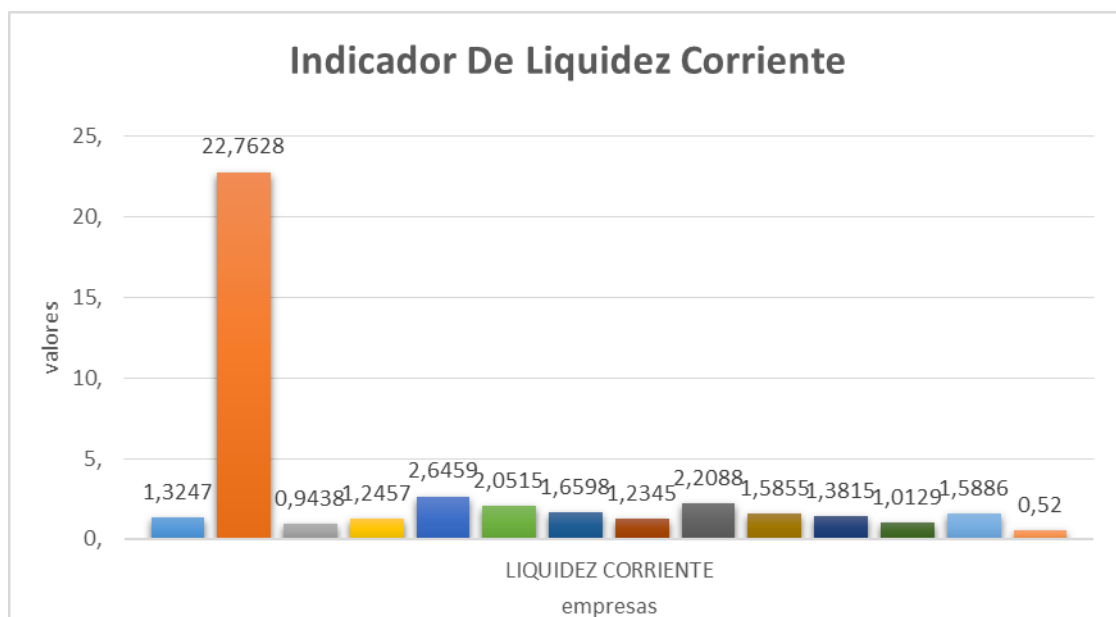
- Ishikawa, K. (1989). *Introducción al Control de Calidad*.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press. Retrieved from <https://books.google.com.ec/books?id=z6-RBQAAQBAJ>
- Kotler, & Keller. (2013). *Dirección d Marketing. Marketing* (Vol. 53). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Media, B. (2011). La industria alimentaria latinoamericana continúa su expansión. Retrieved from <http://www.industriaalimenticia.com/articles/83194-la-industria-alimentaria-latinoamericana-continua-su-expansion>
- Palacios, M. (2011). Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. *Administración & Desarrollo*, 39(45), 23–34.
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Retrieved from <https://books.google.com.ec/books?id=wV4JDAAAQBAJ>
- Presidencia de la República. (2002). Reglamento De Buenas Prácticas Para Alimentos Procesados. *Registro Oficial*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Senplades. (2013). Plan Nacional Buen Vivir 2013-2017.pdf. *SENPLADES-Ecuador*.
- Sirdhar, M. S. (2016). Schools of management thought. *Schools of Management Thought*, (March), 1–20. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/224952289>
- Smith, A. (2000). *The Wealth of Nations: (A Modern Library E-Book)*. Random House Publishing Group. Retrieved from <https://books.google.com.ec/books?id=0BshzCSOc4C>
- Taylor, F. (2014). *The Principles of Scientific Management*. CreateSpace Independent Publishing Platform. Retrieved from <https://books.google.com.ec/books?id=Xum9oAEACAAJ>
- USDA. (2016). Global Food Industry.
- Wilkinson, J. (2003). *Food processing and manufacturing in developing countries : driving forces and the impact on small farms and firms*. Rome.
- WordPress.com. (2011). Management in Developing Countries. Retrieved June 4, 2017, from <https://sameh.wordpress.com/2008/03/25/management-in-developing-countries/>

Anexo B: Indicadores Financieros del Sector**Indicadores de Liquidez****B-1. Liquidez Corriente****Indicadores de Liquidez**

Empresa	Liquidez Corriente	Prueba Ácida
Productos Innovadores Proalmex	1.3247	0.9298
Industria Ecuatoriana Productora De Alimentos Ca Inepaca	22.7628	14.3487
Nestle Ecuador S.A.	0.9438	0.7872
Industrias Alimenticias Ecuatorianas S.A. Inalecsa	1.2457	1.0454
Procesadora Nacional De Alimentos C.A. Pronaca	2.6459	1.7979
Alimentos Ecuatorianos Sa Alimec	2.0515	1.4722
Alimentos El Sabor Alimensabor C.Ltda.	1.6598	1.2721
Industria Lojana De Especerías Ile C.A.	1.2345	0.8158
Alimentos Ecuatorianos Los Andes S.A. Aecdese	2.2088	1.8554
Marcseal S.A.	1.5855	1.1863
Frosher Cia. Ltda	1.3815	1.3139
Promopesca S.A.	1.0129	0.6333
Ecuatoriana De Condimentos y Especies Econespecies Cia. Ltda.	1.5886	0.918
Agroindustria Naturexotic Cia.Ltda.	0.52	0.4512

Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: El Autor

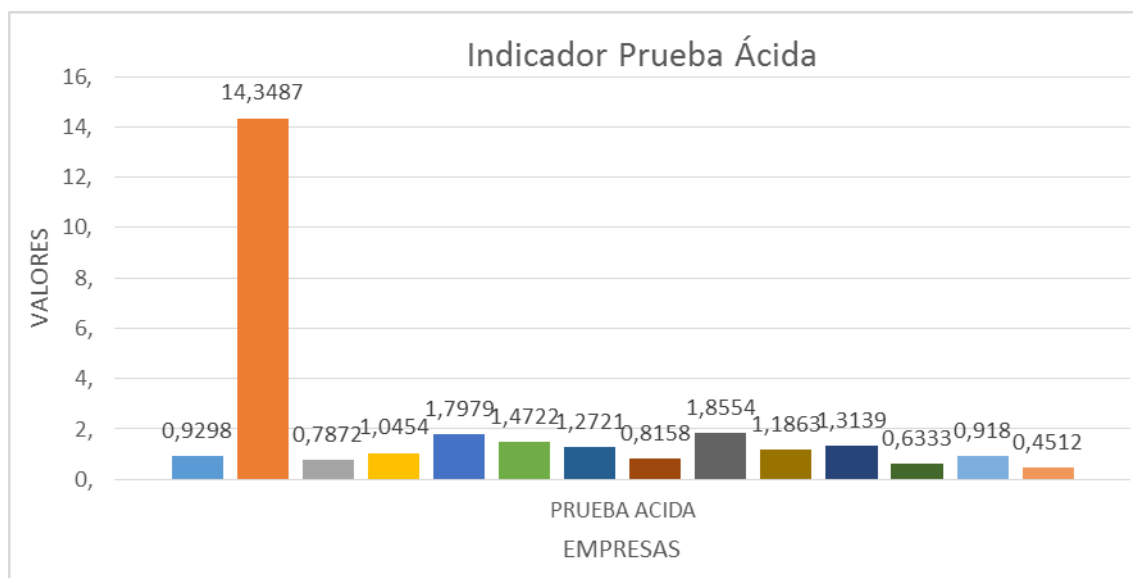
Indicador de Liquidez Corriente



Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: El Autor

B-2 Prueba Ácida

Indicador Prueba Ácida



Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: El Autor

Indicadores de Solvencia

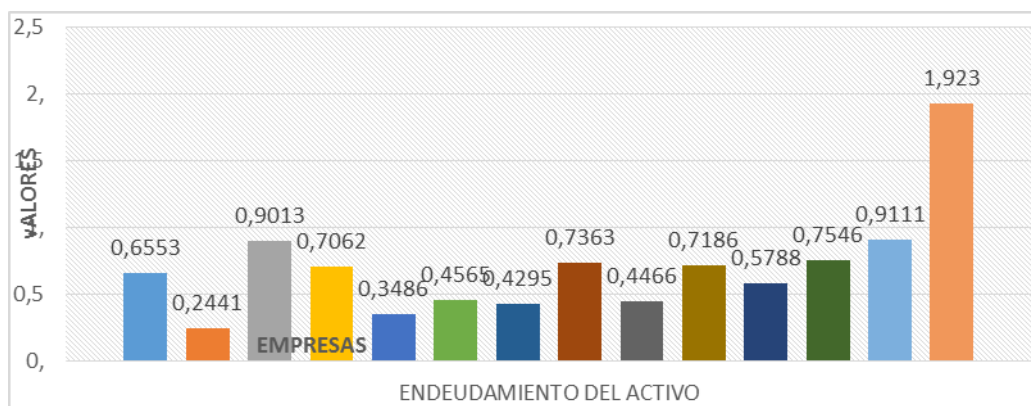
B-3 Endeudamiento del Activo

Indicador Endeudamiento del Activo

Nombre	Endeudamiento Del Activo
Productos Innovadores Proalmex	0.6553
Industria Ecuatoriana Productora De Alimentos Ca Inepaca	0.2441
Nestle Ecuador S.A.	0.9013
Industrias Alimenticias Ecuatorianas S.A. Inalecsa	0.7062
Procesadora Nacional De Alimentos C.A. Pronaca	0.3486
Alimentos Ecuatorianos Sa Alimec	0.4565
Alimentos El Sabor Alimensabor C.Ltda.	0.4295
Industria Lojana De Especerías Ite C.A.	0.7363
Alimentos Ecuatorianos Los Andes S.A. Aecdasa	0.4466
Marcseal S.A.	0.7186
Frosher Cia. Ltda	0.5788
Promopesca S.A.	0.7546
Ecuatoriana De Condimentos Y Especies Econespecies Cia. Ltda.	0.9111
Agroindustria Naturexotic Cia.Ltda.	1.923

Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: El Autor

Endeudamiento del Activo



Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: El Autor



Endeudamiento Activo
0.5763

B-4 Endeudamiento del Patrimonio

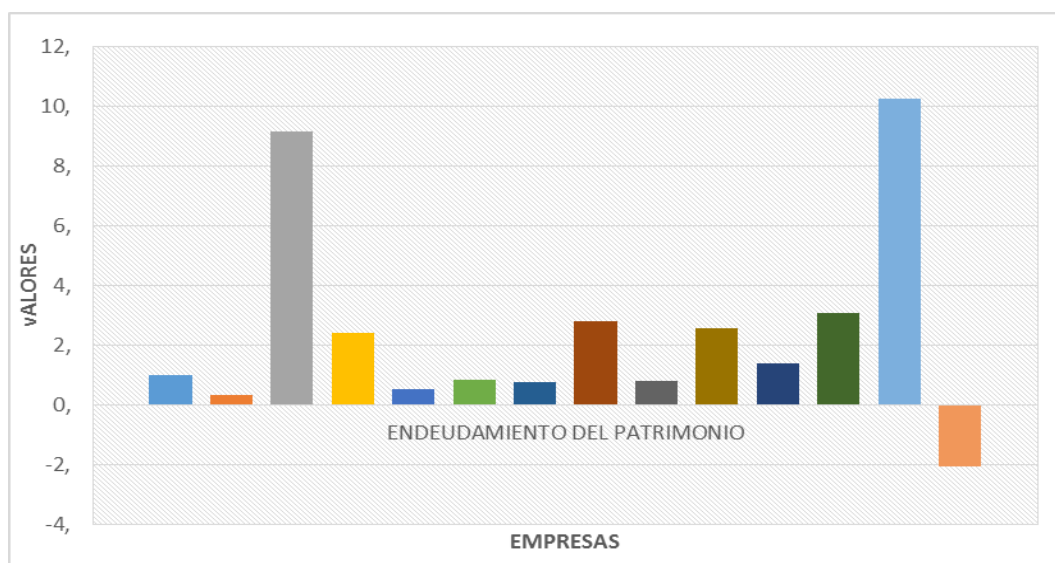
Endeudamiento del Patrimonio

Nombre	Endeudamiento Del Patrimonio
Productos Innovadores Proalmex	1.
Industria Ecuatoriana Productora De Alimentos Ca Inepaca	0.3229
Nestle Ecuador S.A.	9.1356
Industrias Alimenticias Ecuatorianas S.A. Inalecsa	2.4033
Procesadora Nacional De Alimentos C.A. Pronaca	0.5352
Alimentos Ecuatorianos Sa Alimec	0.84
Alimentos El Sabor Alimensabor C.Ltda.	0.753
Industria Lojana De Especerías Ile C.A.	2.7925
Alimentos Ecuatorianos Los Andes S.A. Aecdese	0.8071
Marcseal S.A.	2.553
Frosher Cia. Ltda	1.3741
Promopesca S.A.	3.0758
Ecuatoriana De Condimentos Y Especies Econespecies Cia. Ltda.	10.2521
Agroindustria Naturexotic Cia.Ltda.	-2.0835

Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: El Autor

Endeudamiento Patrimonial
0.9769

Endeudamiento del Patrimonio



Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: El Autor

B-5 Endeudamiento del Activo Fijo Neto

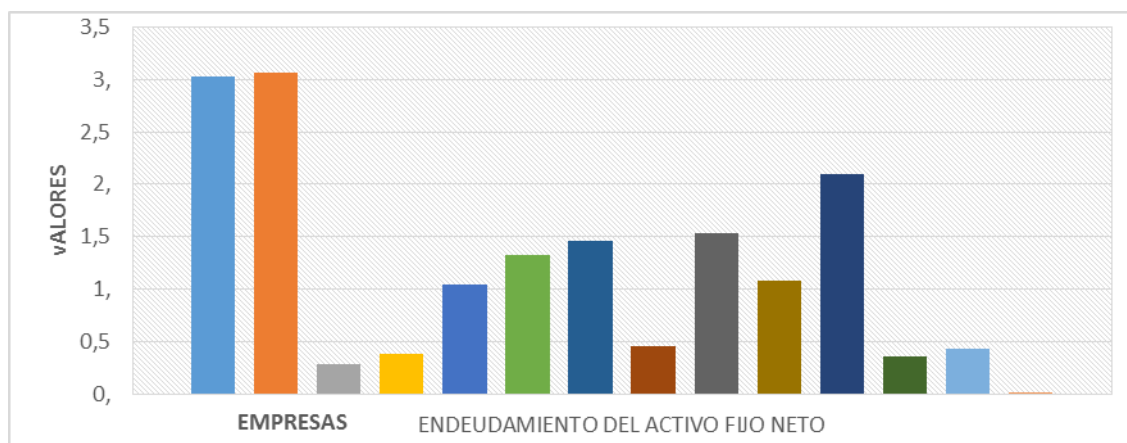
Endeudamiento del Activo Fijo Neto

Nombre	Endeudamiento Del Activo Fijo Neto
Productos Innovadores Proalmex	3.0263
Industria Ecuatoriana Productora De Alimentos Ca Inepaca	3.0606
Nestle Ecuador S.A.	0.2873
Industrias Alimenticias Ecuatorianas S.A. Inalecsa	0.3838
Procesadora Nacional De Alimentos C.A. Pronaca	1.0442
Alimentos Ecuatorianos Sa Alimec	1.3218
Alimentos El Sabor Alimensabor C.Ltda.	1.456
Industria Lojana De Especerías Ile C.A.	0.4525
Alimentos Ecuatorianos Los Andes S.A. Aecdese	1.533
Marcseal S.A.	1.0853
Frosher Cia. Ltda	2.102
Promopesca S.A.	0.3632
Ecuatoriana De Condimentos Y Especies Econespecies Cia. Ltda.	0.4315
Agroindustria Naturexotic Cia.Ltda.	0.0001

Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: El Autor

Endeudamiento Activo Fijo
0.6029

Endeudamiento del Activo Fijo Neto



Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: El Autor

B-6 Apalancamiento y Apalancamiento Financiero

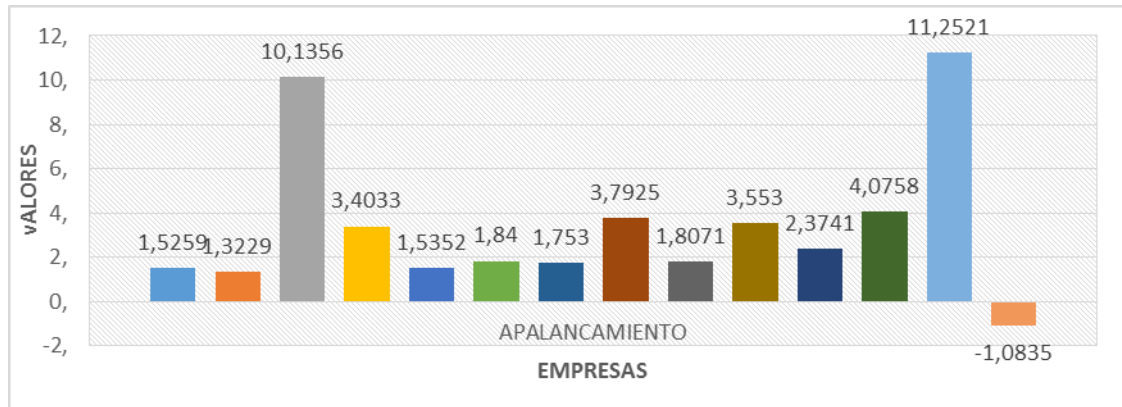
Apalancamiento y Apalancamiento Financiero

Nombre	Apalancamiento	Apalancamiento o Financiero
Productos Innovadores Proalmex	1.5259	1.3184
Industria Ecuatoriana Productora De Alimentos Ca Inepaca	1.3229	1.5781
Nestle Ecuador S.A.	10.1356	7.3149
Industrias Alimenticias Ecuatorianas S.A. Inalecsa	3.4033	3.0417
Procesadora Nacional De Alimentos C.A. Pronaca	1.5352	1.0571
Alimentos Ecuatorianos Sa Alimec	1.84	1.4793
Alimentos El Sabor Alimensabor C.Ltda.	1.753	1.4331
Industria Lojana De Especerías Ile C.A.	3.7925	2.3158
Alimentos Ecuatorianos Los Andes S.A. Aecdese	1.8071	1.7992
Marcseal S.A.	3.553	2.1187
Frosher Cia. Ltda	2.3741	2.2568
Promopesca S.A.	4.0758	-2.1455
Ecuatoriana De Condimentos Y Especies Econspecies Cia. Ltda.	11.2521	9.4336
Agroindustria Naturexotic Cia.Ltda.	-1.0835	-1.0835

Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: El Autor

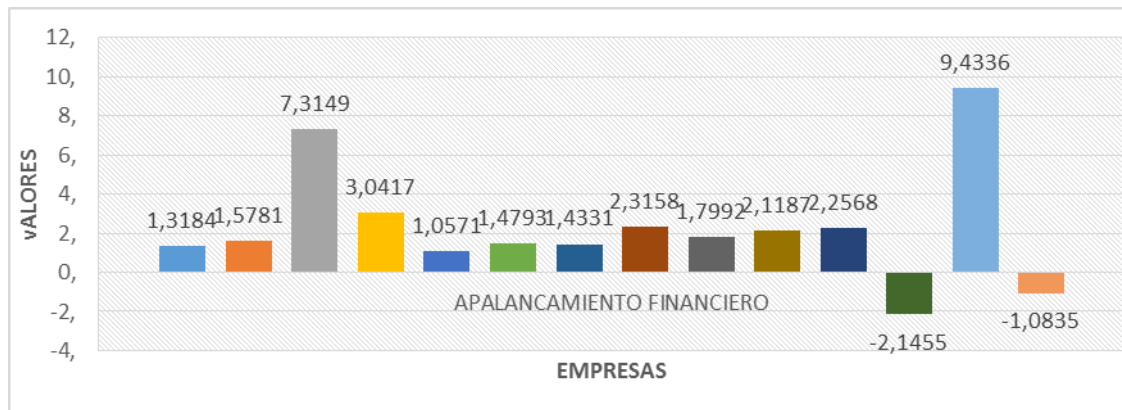
Apalancamiento	Apalancamiento Financiero
1.9769	1.4144

Apalancamiento



Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: El Autor

Apalancamiento Financiero



Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: El Autor



Indicadores de Gestión

B-7 Rotación de la Cartera

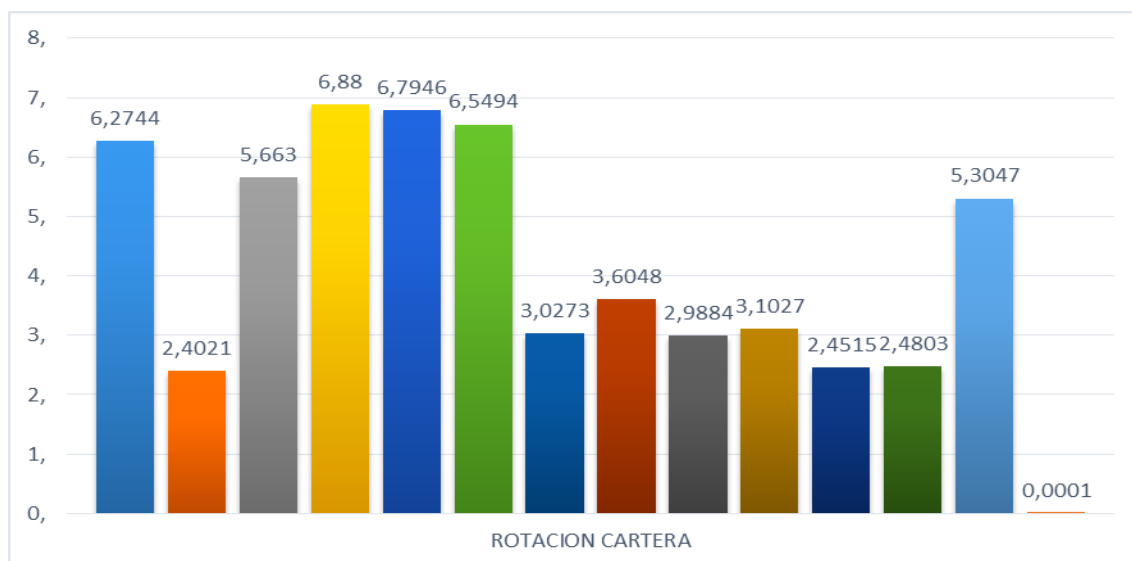
Rotación de la Cartera

Nombre	Rotación Cartera
Productos Innovadores Proalmex	6.2744
Industria Ecuatoriana Productora De Alimentos Ca Inepaca	2.4021
Nestle Ecuador S.A.	5.663
Industrias Alimenticias Ecuatorianas S.A. Inalecsa	6.88
Procesadora Nacional De Alimentos C.A. Pronaca	6.7946
Alimentos Ecuatorianos Sa Alimec	6.5494
Alimentos El Sabor Alimensabor C.Ltda.	3.0273
Industria Lojana De Especerías Ile C.A.	3.6048
Alimentos Ecuatorianos Los Andes S.A. Aecdessa	2.9884
Marcseal S.A.	3.1027
Frosher Cia. Ltda	2.4515
Promopesca S.A.	2.4803
Ecuatoriana De Condimentos Y Especies Econespecies Cia. Ltda.	5.3047
Agroindustria Naturexotic Cia.Ltda.	0.0001

Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: El Autor

Rotación De Cartera
2.9254

Rotación de Cartera



Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: El Autor

B-8 Rotación del Activo Fijo

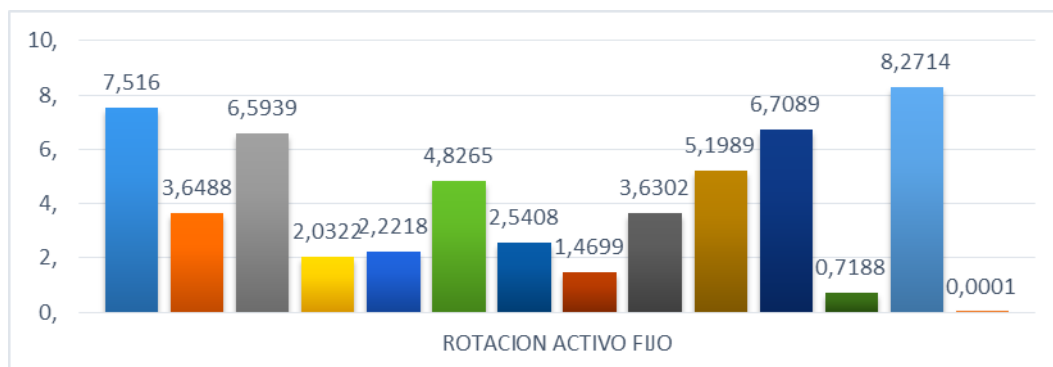
Rotación del Activo Fijo

Nombre	Rotación Activo Fijo
Productos Innovadores Proalmex	7.516
Industria Ecuatoriana Productora De Alimentos Ca Inepaca	3.6488
Nestle Ecuador S.A.	6.5939
Industrias Alimenticias Ecuatorianas S.A. Inalecsa	2.0322
Procesadora Nacional De Alimentos C.A. Pronaca	2.2218
Alimentos Ecuatorianos Sa Alimec	4.8265
Alimentos El Sabor Alimensabor C.Ltda.	2.5408
Industria Lojana De Especerías Ile C.A.	1.4699
Alimentos Ecuatorianos Los Andes S.A. Aecdese	3.6302
Marcseal S.A.	5.1989
Frosher Cia. Ltda	6.7089
Promopesca S.A.	0.7188
Ecuatoriana De Condimentos Y Especies Econespecies Cia. Ltda.	8.2714
Agroindustria Naturexotic Cia.Ltda.	0.0001

Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: El Autor

Rotación Activo Fijo
1.6821

Rotación del Activo Fijo



Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: El Autor

B-9 Rotación de las Ventas

Rotación de las Ventas

Nombre	Rotación Ventas
Productos Innovadores Proalmex	2.25533
Industria Ecuatoriana Productora De Alimentos Ca Inepaca	0.9012
Nestle Ecuador S.A.	2.2648
Industrias Alimenticias Ecuatorianas S.A. Inalecsa	1.5557
Procesadora Nacional De Alimentos C.A. Pronaca	1.386
Alimentos Ecuatorianos Sa Alimec	1.9845
Alimentos El Sabor Alimensabor C.Ltda.	0.9955
Industria Lojana De Especerías Ile C.A.	0.8564
Alimentos Ecuatorianos Los Andes S.A. Aecdasa	1.3104
Marcseal S.A.	1.3482
Frosher Cia. Ltda	1.3444
Promopesca S.A.	0.4856
Ecuatoriana De Condimentos Y Especies Econespecies Cia. Ltda.	1.7035
Agroindustria Naturexotic Cia.Ltda.	2.8448

Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: El Autor

Rotación De Ventas
0.9547

Rotación de Ventas



Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: El Autor

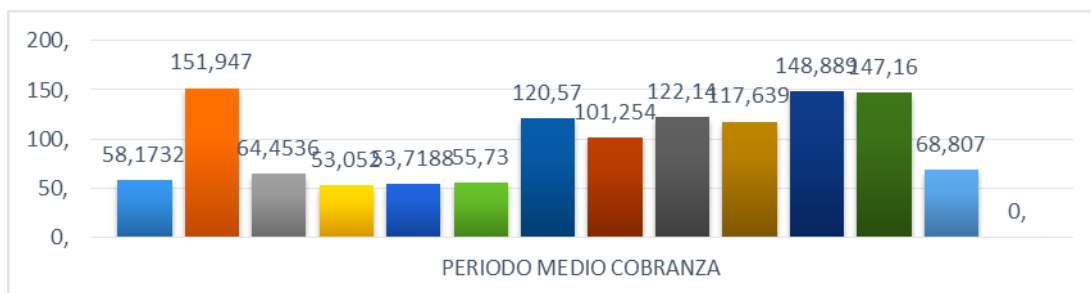
B-10 Rotación Promedio de Cobranza

Rotación Promedio de Cobranza

Nombre	Periodo Medio Cobranza
Productos Innovadores Proalmex	58.1732
Industria Ecuatoriana Productora De Alimentos Ca Inepaca	151.947
Nestle Ecuador S.A.	64.4536
Industrias Alimenticias Ecuatorianas S.A. Inalecsa	53.052
Procesadora Nacional De Alimentos C.A. Pronaca	53.7188
Alimentos Ecuatorianos Sa Alimec	55.73
Alimentos El Sabor Alimensabor C.Ltda.	120.57
Industria Lojana De Especerías Ile C.A.	101.254
Alimentos Ecuatorianos Los Andes S.A. Aecdasa	122.14
Marcseal S.A.	117.639
Frosher Cia. Ltda	148.889
Promopesca S.A.	147.16
Ecuatoriana De Condimentos Y Especies Econespecies Cia. Ltda.	68.807
Agroindustria Naturexotic Cia.Ltda.	0.

Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: El Autor

Rotación Promedio de la Cartera



Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: El Autor

B-11 Promedio Medio de Pago

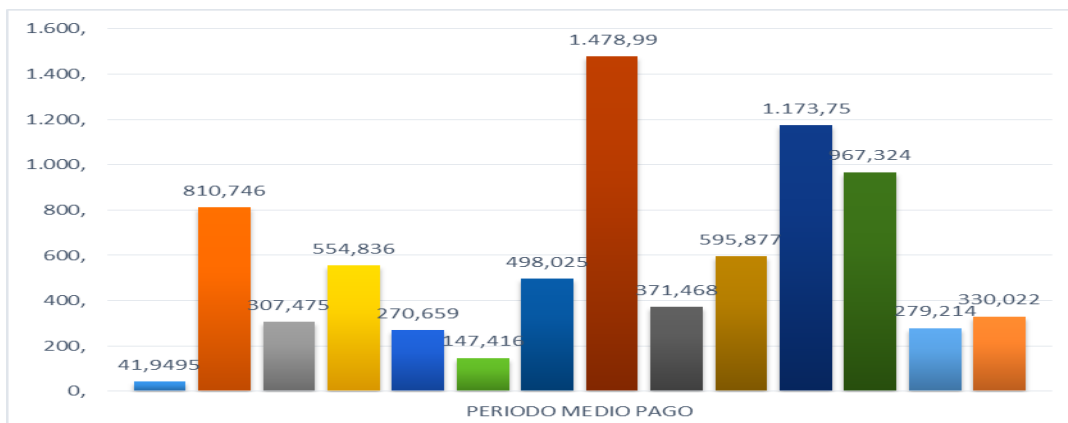
Promedio Medio de Pago

Nombre	Periodo Medio Pago
Productos Innovadores Proalmex	41.9495
Industria Ecuatoriana Productora De Alimentos Ca Inepaca	810.746
Nestle Ecuador S.A.	307.475
Industrias Alimenticias Ecuatorianas S.A. Inalecsa	554.836
Procesadora Nacional De Alimentos C.A. Pronaca	270.659
Alimentos Ecuatorianos Sa Alimec	147.416
Alimentos El Sabor Alimensabor C.Ltda.	498.025
Industria Lojana De Especerías Ile C.A.	1,478.99
Alimentos Ecuatorianos Los Andes S.A. Aecdessa	371.468
Marcseal S.A.	595.877
Frosher Cia. Ltda	1,173.75
Promopesca S.A.	967.324
Ecuatoriana De Condimentos Y Especies Econespecies Cia. Ltda.	279.214
Agroindustria Naturexotic Cia.Ltda.	330.022

Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: El Autor

Periodo Medio De Pago
120.1434

Promedio Medio de Pago



Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: El Autor

B-12 Impacto de los Gastos Administrativos y de Ventas

Impacto de los Gastos Administrativos y de Ventas

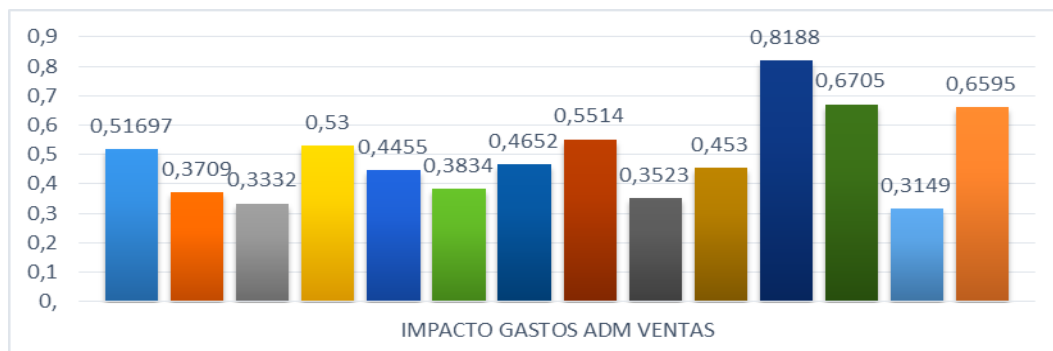
Nombre	Impacto Gastos Adm Ventas
Productos Innovadores Proalmex	0.51697
Industria Ecuatoriana Productora De Alimentos Ca Inepaca	0.3709
Nestle Ecuador S.A.	0.3332
Industrias Alimenticias Ecuatorianas S.A. Inalecsa	0.53
Procesadora Nacional De Alimentos C.A. Pronaca	0.4455
Alimentos Ecuatorianos Sa Alimec	0.3834
Alimentos El Sabor Alimensabor C.Ltda.	0.4652
Industria Lojana De Especerías Ile C.A.	0.5514
Alimentos Ecuatorianos Los Andes S.A. Aecdesa	0.3523
Marcseal S.A.	0.453
Frosher Cia. Ltda	0.8188
Promopesca S.A.	0.6705
Ecuatoriana De Condimentos Y Especies Econespecies Cia. Ltda.	0.3149
Agroindustria Naturexotic Cia.Ltda.	0.6595

Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: El Autor

Impacto Gastos Admin Y Ventas

0.4199

Impacto de los Gastos Administrativos y de Ventas



Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: El Autor

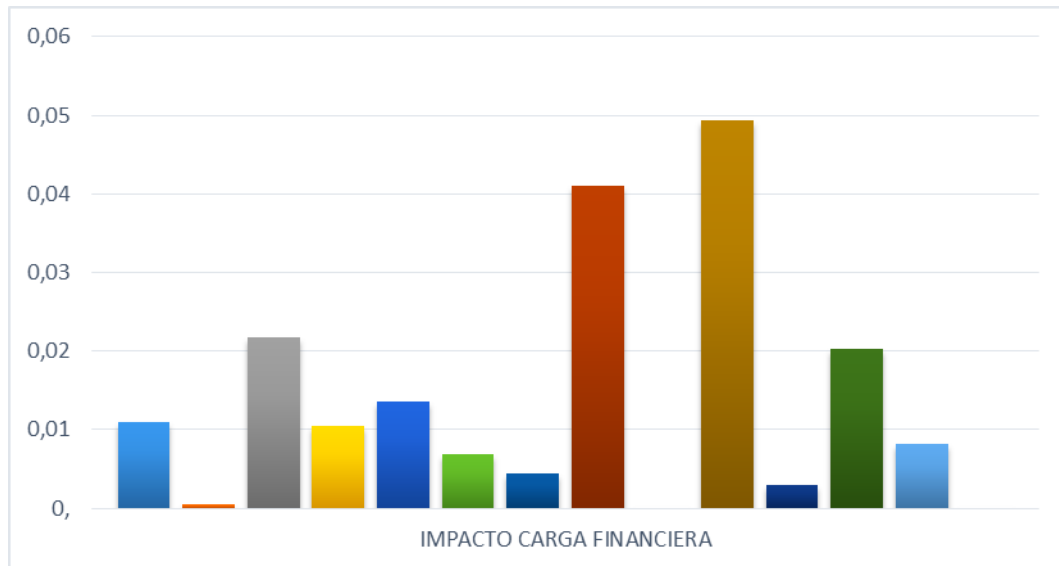
B-13 Impacto en la Carga Financiera

Impacto en la Carga Financiera

Nombre	Rentabilidad Neta Activo
Productos Innovadores Proalmex	0.0799
Industria Ecuatoriana Productora De Alimentos Ca Inepaca	0.0066
Nestle Ecuador S.A.	0.2732
Industrias Alimenticias Ecuatorianas S.A. Inalecsa	0.1796
Procesadora Nacional De Alimentos C.A. Pronaca	0.0651
Alimentos Ecuatorianos Sa Alimec	0.0767
Alimentos El Sabor Alimensabor C.Ltda.	0.1012
Industria Lojana De Especerías Ile C.A.	0.0678
Alimentos Ecuatorianos Los Andes S.A. Aecdasa	0.221
Marcseal S.A.	0.1045
Frosher Cia. Ltda	0.1002
Promopesca S.A.	0.
Ecuatoriana De Condimentos Y Especies Econespecies Cia. Ltda.	0.0621
Agroindustria Naturexotic Cia.Ltda.	0.

Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: El Autor

Impacto en la Carga Financiera



Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: El Autor

Impacto Carga Financiera
0.0006



Indicadores de Rentabilidad
B-14 Rentabilidad Neta del Activo

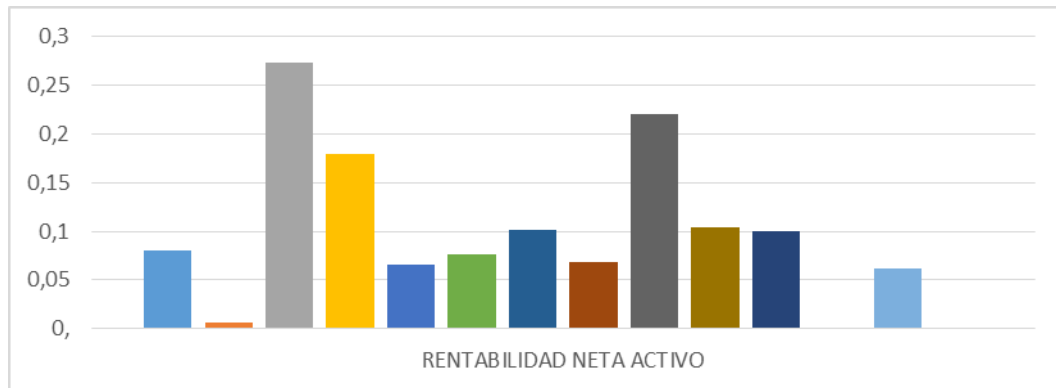
Rentabilidad Neta del Activo

Nombre	Rentabilidad Neta Activo
Productos Innovadores Proalmex	0.0799
Industria Ecuatoriana Productora De Alimentos Ca Inepaca	0.0066
Nestle Ecuador S.A.	0.2732
Industrias Alimenticias Ecuatorianas S.A. Inalecsa	0.1796
Procesadora Nacional De Alimentos C.A. Pronaca	0.0651
Alimentos Ecuatorianos Sa Alimec	0.0767
Alimentos El Sabor Alimensabor C.Ltda.	0.1012
Industria Lojana De Especerías Ile C.A.	0.0678
Alimentos Ecuatorianos Los Andes S.A. Aecdesa	0.221
Marcseal S.A.	0.1045
Frosher Cia. Ltda	0.1002
Promopesca S.A.	0.
Ecuatoriana De Condimentos Y Especies Econespecies Cia. Ltda.	0.0621
Agroindustria Naturexotic Cia.Ltda.	0.

Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: El Autor

Rentabilidad Neta Del Activo
0.019

Rentabilidad Neta del Activo



Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: El Autor

B-15 Margen Bruto

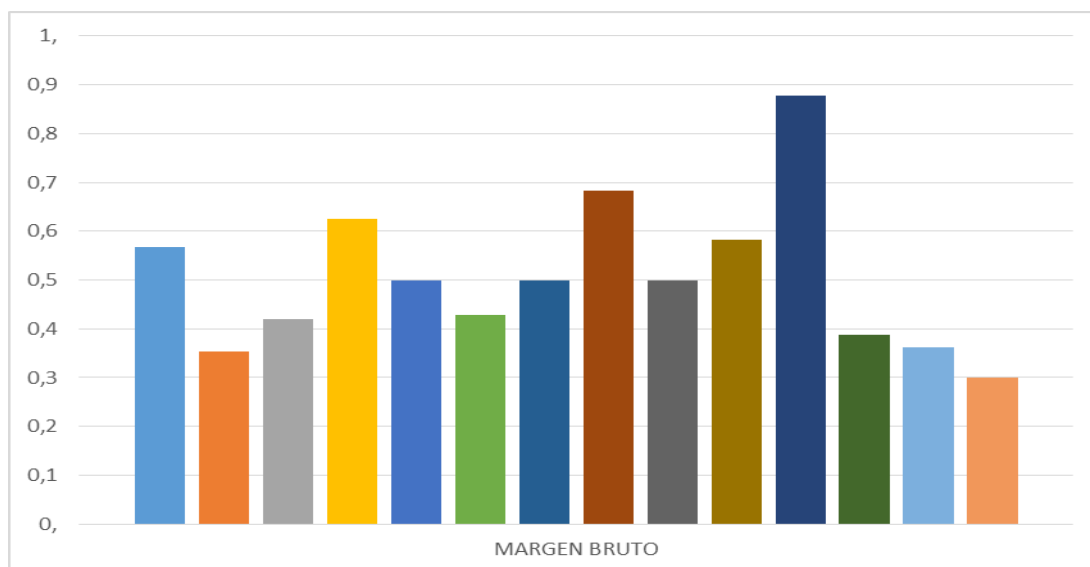
Margen Bruto

Nombre	Margen Bruto
Productos Innovadores Proalmex	0.5683
Industria Ecuatoriana Productora De Alimentos Ca Inepaca	0.3533
Nestle Ecuador S.A.	0.42
Industrias Alimenticias Ecuatorianas S.A. Inalecsa	0.6262
Procesadora Nacional De Alimentos C.A. Pronaca	0.4991
Alimentos Ecuatorianos Sa Alimec	0.4278
Alimentos El Sabor Alimensabor C.Ltda.	0.5
Industria Lojana De Especerías Ile C.A.	0.6838
Alimentos Ecuatorianos Los Andes S.A. Aecdessa	0.498
Marcseal S.A.	0.5817
Frosher Cia. Ltda	0.8786
Promopesca S.A.	0.3877
Ecuatoriana De Condimentos Y Especies Econespecies Cia. Ltda.	0.3629
Agroindustria Naturexotic Cia.Ltda.	0.2989

Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: El Autor

Margen Bruto
0.4609

Margen Bruto



Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: El Autor

B-16 Margen Operacional

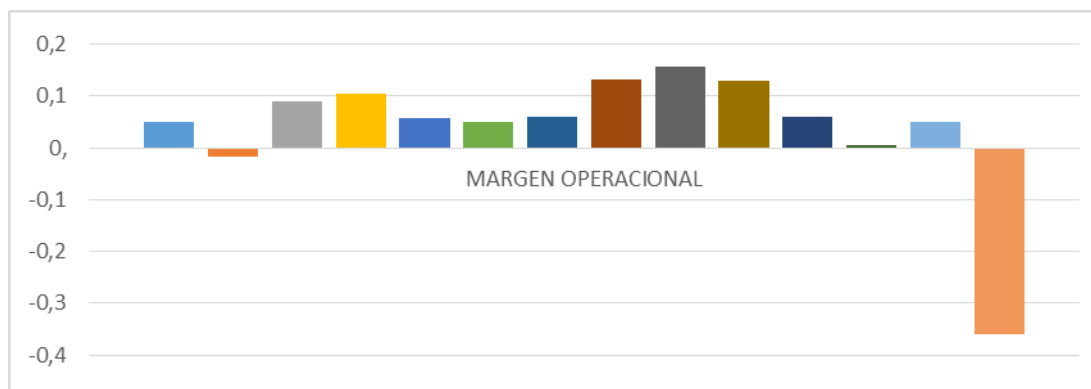
Margen Operacional

Nombre	Margen Operacional
Productos Innovadores Proalmex	0.0513
Industria Ecuatoriana Productora De Alimentos Ca Inepaca	-0.0176
Nestle Ecuador S.A.	0.0907
Industrias Alimenticias Ecuatorianas S.A. Inalecsa	0.1043
Procesadora Nacional De Alimentos C.A. Pronaca	0.0574
Alimentos Ecuatorianos Sa Alimec	0.05
Alimentos El Sabor Alimensabor C.Ltda.	0.0609
Industria Lojana De Especerías Ile C.A.	0.1324
Alimentos Ecuatorianos Los Andes S.A. Aecdasa	0.1571
Marcseal S.A.	0.1287
Frosher Cia. Ltda	0.0598
Promopesca S.A.	0.0061
Ecuatoriana De Condimentos Y Especies Econespecies Cia. Ltda.	0.0506
Agroindustria Naturexotic Cia.Ltda.	-0.3605

Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: El Autor

Margen Operacional
0.0189

Gráfico 45: Margen Operacional



Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: El Autor

B-17 Margen Neto

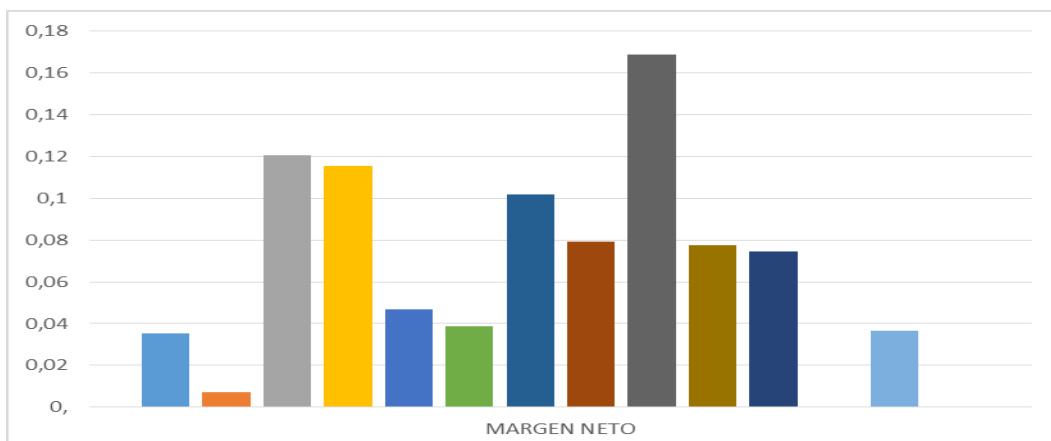
Margen Neto

Nombre	Margen Neto
Productos Innovadores Proalmex	0.0354
Industria Ecuatoriana Productora De Alimentos Ca Inepaca	0.0073
Nestle Ecuador S.A.	0.1206
Industrias Alimenticias Ecuatorianas S.A. Inalecsa	0.1155
Procesadora Nacional De Alimentos C.A. Pronaca	0.047
Alimentos Ecuatorianos Sa Alimec	0.0386
Alimentos El Sabor Alimensabor C.Ltda.	0.1017
Industria Lojana De Especerías Ile C.A.	0.0791
Alimentos Ecuatorianos Los Andes S.A. Aecdese	0.1687
Marcseal S.A.	0.0775
Frosher Cia. Ltda	0.0746
Promopesca S.A.	0.
Ecuatoriana De Condimentos Y Especies Econespecies Cia. Ltda.	0.0365
Agroindustria Naturexotic Cia.Ltda.	0.

Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: El Autor

Margen Neto
0.0172

Margen Neto



Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: El Autor

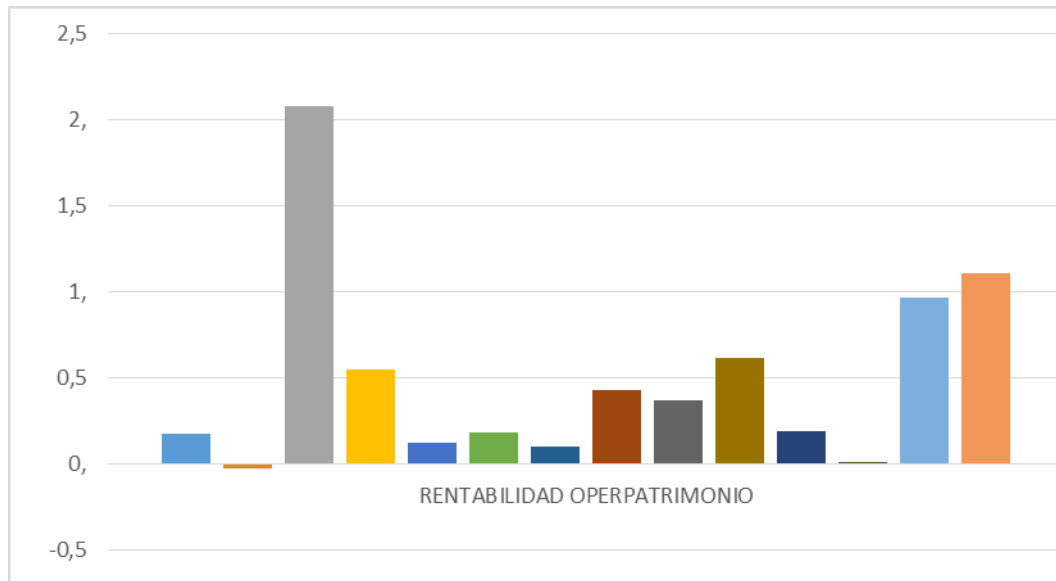
B-18 Rentabilidad Operacional del Patrimonio

Rentabilidad Operacional del Patrimonio

Nombre	Rentabilidad Operacional patrimonio
Productos Innovadores Proalmex	0.1765
Industria Ecuatoriana Productora De Alimentos Ca Inepaca	-0.0209
Nestle Ecuador S.A.	2.0821
Industrias Alimenticias Ecuatorianas S.A. Inalecsa	0.5524
Procesadora Nacional De Alimentos C.A. Pronaca	0.1221
Alimentos Ecuatorianos Sa Alimec	0.1827
Alimentos El Sabor Alimensabor C.Ltda.	0.1063
Industria Lojana De Especerías Ile C.A.	0.43
Alimentos Ecuatorianos Los Andes S.A. Aecdesa	0.3721
Marcseal S.A.	0.6165
Frosher Cia. Ltda	0.1909
Promopesca S.A.	0.0121
Ecuatoriana De Condimentos Y Especies Econespecies Cia. Ltda.	0.9702
Agroindustria Naturexotic Cia.Ltda.	1.1113

Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: El Autor

Rentabilidad Operacional del Patrimonio



Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: El Autor

Rentabilidad Operacional del Patrimonio
0.1039

ANEXO C: Encuesta



UNIVERSIDAD DE CUENCA
desde 1867

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Tenga un cordial saludo, estamos realizando un estudio para mejorar la calidad del servicio y determinar la aceptación para con los productos de la empresa Proalmex, le solicitamos su colaboración con las siguientes preguntas que solo le tomaran entre 3 a 5 minutos. Sus respuestas serán tratadas en forma confidencial y utilizadas exclusivamente con fines investigativos. Gracias.

Edad: _____ Años

Género. Marque con una X.

Masculino:

Femenino:

1. ¿Cuál de las siguientes marcas reconoce usted?

Dónde: (3 = La conozco muy bien, 2 = La he visto alguna vez,

1 = Nunca la he visto.)



Spezia



Marcello's

El Sabor



Terrafertil



Michelada Mix

Maggi



iLe



Ole



Al Sur



CheladaMix



Gustadina



Tabasco

2. ¿Dónde almuerza normalmente usted? Marque con una X.

Hogar

Hogar de un familiar

Salón dedicado a la preparación de almuerzos

Centro comercial

Otro (Por favor especifique cual)

3. ¿Con que frecuencia preparan alimentos en su hogar?

Marque con una X.

Nunca

Solo en celebraciones especiales

Solo los fines de semana

Desayuno

Desayuno y merienda

Desayuno, almuerzo y merienda



4. ¿Para preparar sus alimentos cuales de los siguientes productos ha utilizado? Marque con una X en el cuadro correspondiente.

PRODUCTO	SIEMPRE	USUALMENTE	NUNCA
Sal Marina			
Sal Ahumada			
Pimienta			
Ahumada			
Salsa BBQ			
Salsa de Anguila			
Salsa Buffalo			
Polvo para Coctel de Sabores			
Michelada			

5. ¿Con que frecuencia realiza usted comidas especiales dentro de su hogar? (Parrilladas, Sushi, alitas de pollo. etc.). Marque con una X.

Nunca

Solo en celebraciones especiales

1 vez al mes

De 2 a 3 veces al mes

4 veces o más al mes

6. ¿Con que frecuencia prepara usted bebidas alcohólicas en casa? (Cocteles o micheladas). Marque con una X.

Nunca

Solo en celebraciones especiales

1 vez al mes



De 2 a 3 veces al mes

4 veces o más al mes

7. ¿Le gustaría a usted utilizar algún condimento o salsa exclusiva para potenciar el sabor en sus alimentos elaborados en casa? En el caso de que la respuesta sea negativa por favor especifique la razón.

Si

No

¿Por qué?

8. ¿Cuáles de los siguientes condimentos o salsas exclusivas le interesaría adquirir para potenciar el sabor de sus alimentos elaborados en casa?

Por favor califique su respuesta de 3 a 1. Siendo 3 la alternativa que más le interese.

Sal marina (Sal sin refinar, 100% pura y saludable.)

Sal o pimienta ahumada (Para dar un sabor exclusivo y delicioso a las comidas.)

Salsas Agridulces (Sabor dulce para acompañar carnes o pescados.)

Salsa Bufallo (Sabor picante de alta calidad.)

Sardina en salsa agridulce. (Enlatado)

9. ¿Le gustaría a usted poder preparar alguna de estas bebidas alcohólicas exclusivas en la comodidad de su hogar? Marque con una X una o más respuestas.

Pisco Sour de Limón, Maracuyá o Mandarina (Sobre en polvo listo para mezclar con su bebida favorita.)

Michelada tradicional (Aderezo listo para mezclar con su bebida favorita.)



Michelada picante

Michelada sabor a maracuyá

Otro (Por favor especifique cual)

10. ¿Dónde le gustaría poder adquirir a usted condimentos, salsas o aderezos para potenciar su comida? Marque con una X una o más respuestas.

Centros comerciales

Tiendas medianas

Tiendas pequeñas

Estaciones de Gasolina

Mercados

Licorerías

Tiendas especializadas en productos cárnicos

Otros (Por favor especifique cual)

11. ¿Cuáles de estos servicios post-venta le gustaría recibir? Marque con una X una o más respuestas.

Línea telefónica gratuita para asistencia al cliente.

Página web para asistencia al cliente.

Cursos online con recetas y correcto funcionamiento de los productos.

Recetario físico.

Otros (Por favor especifique cual)



12. ¿Con que frecuencia visita usted el supermercado? Marque con una X.

Nunca

1 vez al mes

De 2 a 3 veces al mes

4 veces o más al mes

13. ¿Cuál es el presupuesto mensual que usted destina para las compras del supermercado? Marque con una X.

De \$25 a \$ 50

De \$51 a \$ 75

De \$76 a \$ 100

De \$101 a \$200.

\$201 o más.

14. ¿Cuál es la forma de pago que usted prefiere? Marque con una X.

Efectivo

Tarjeta de débito/crédito

Cheque.

Dinero electrónico

Otro (Por favor especifique cual)



15. ¿Le gustaría poder comprar alguno de los productos mencionados en esta encuesta a través de una aplicación compatible con su Smartphone? Marque con una X.

Si

No

Entre los encuestados se sorteara 20 Frascos de Michelada Mix.

Nombre:

Email:

ANEXO D: Estados Financieros Proalmex

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA					
PROALMEX CIA. LTADA.					
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016					
ACTIVO			PASIVO		
ACTIVOS CORRIENTES			PASIVOS CORRIENTES		
EFFECTIVOS Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO		\$ 30.952,36	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES		\$ 52.189,37
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR		\$ 73.113,41	CUENTAS POR PAGAR NO RELACIONADOS LOCALES	\$ 46.571,14	
CLIENTES RELACIONADOS LOCALES	\$ 73.113,41		OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS CORRIENTES	\$ 5.618,23	
CLIENTES NO RELACIONADOS LOCALES	\$ -		IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO		
OTRAS NO RELACIONDAS	\$ -		PASIVOS CORRIENTES POR LOS BENEFICIOS SOCIALES A EMPLEADOS		\$ 28.788,81
(-) DETERIORO ACUMULADO DEL VALOR DE CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES POR INCOBRABILIDAD (PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES	\$ -		PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	\$ 3.529,16	
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES		\$ 3.232,47	OBLIGACIONES CON EL IESS	\$ 2.079,98	
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (IMPUESTO A LA RENTA	\$ 3.232,47		JUBILACION PATRONAL	\$ -	
INVENTARIOS		\$ 47.500,42	OTROS PASIVOS CORRIENTES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	\$ 23.179,67	
INVENTARIO DE MATERIA PRIMA (NO PARA LA CONSTRUCCION)	\$ 34.434,38		PASIVOS POR INGRESOS DIFERIDOS		\$ 1.030,86
INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO (EXCLUYENDO OBRAS/INMUEBLES EN CONSTRUCCION PARA LA VENTA)	\$ -		ANTICIPOS DE CLIENTES	\$ 1.030,86	
INVENTARIO DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACEN (EXCLUYENDO OBRAS/INMUEBLES TERMINADOS PARA LA VENT	\$ 13.066,04		OTROS PASIVOS CORRIENTES		\$ 38.287,34
OTROS ACTIVOS CORRIENTES		\$ 4.558,18	OTROS	\$ 38.287,34	
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		\$ 159.356,84	TOTAL PASIVOS CORRIENTES		\$ 120.296,38
ACTIVOS NO CORRIENTES			PASIVOS NO CORRIENTES		
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO		\$ 44.045,91	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR NO CORRIENTES		\$ 13.000,23
TERERENO	\$ -		CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR COMERCIALES NO CORRIENTES NO RELACIONADOS LOCALES	\$ 13.000,23	
EDIFICIOS Y OTROS INMUEBLES (EXCEPTO TERRENOS)	\$ -		TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES		\$ 13.000,23
MAQUINARIA, EQUIPO, INSTALACIONES y ADECUACIONES	\$ 28.658,35		TOTAL PASIVO		\$ 133.296,61
MUEBLES Y ENSERES	\$ 610,57		PATRIMONIO		
EQUIPO DE COMPUTACION	\$ 6.208,47		CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO		\$ 50.500,00
VEÍCULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE Y CAMINERO MOVIL	\$ 24.165,63		RESERVAS		\$ -
OTRAS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$ 1.392,15		RESERVA LEGAL	\$ -	
(-) DEPRECIACION ACUMULADA DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$ -16.989,26		OTRAS	\$ -	
			RESULTADOS ACUMULADOS		\$ 19.606,14
ACTIVOS INTANGIBLES		\$ -	UTILIDADES ACUMULADAS DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 3.278,07	
MARCAS, PATENTES, LICENCIAS Y OTROS SIMILARES	\$ -		UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 16.328,07	
(-) AMORTIZACION ACUMULADA DE ACTIVOS INTANGIBLES	\$ -		OTROS RESULTADOS INTEGRALES ACUMULADOS		\$ -
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTE		\$ -	GANANCIAS Y PÉRDIDAS ACTUARIALES ACUMULADAS	\$ -	
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES		\$ 44.045,91	TOTAL PATRIMONIO		\$ 70.106,14
TOTAL ACTIVO		\$ 203.402,75	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		\$ 203.402,75

ESTADOS DE RESULTADOS		
PROALMEX CIA. LTDA.		
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016		
INGRESOS		
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS		
VENTAS NETAS LOCALES DE BIENES		\$ 458.740,48
GRAVADAS CON TARIFA 12% DE IVA	\$ 382.190,17	
GRAVADAS CON TARIFA 0% DE IVA	\$ 76.550,31	
INGRESOS NO OPERACIONALES		\$ -
OTROS	\$ -	
TOTAL INGRESOS		\$ 458.740,48
COSTOS Y GASTOS		
COSTO DE VENTAS		\$ 198.058,26
COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS	\$ 25.711,54	
INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	\$ 12.638,64	
COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA	\$ 129.659,99	
(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	\$ -34.434,38	
INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	\$ -	
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	\$ -	
INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	\$ 9.025,89	
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	\$ -13.066,04	
COSTO POR SUELDOS Y BENEFICIOS A EMPLEADOS	\$ 46.596,59	
COSTO POR DEPRECIACIONES	\$ 2.484,02	
COSTO POR SUMIISTROS, HERRAMIENTAS Y MATERIALES	\$ 9.086,74	
COSTO POR MANTENIMIENTO	\$ 1.234,23	
COSTO POR SERVICIOS PÚBLICOS	\$ 813,04	
OTROS COSTOS RELACIONADOS CON LA PRODUCCIÓN	\$ 8.308,00	
GASTOS POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS		\$ 82.545,65
SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES QUE CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS	\$ 77.020,65	
OTROS COSTOS	\$ -	
HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS	\$ 5.525,00	
OTROS GASTOS	\$ -	
GASTOS POR DEPRECIACIONES		\$ 5.422,20
DEL COSTO HISTORICO DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO ACCELERADA	\$ 5.422,20	
PERDIDAS NETAS POR DETERIORO EN EL VALOR		\$ -
DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$ -	
NO RELACIONADAS		\$ 149.186,61
PROMOCION Y PUBLICIDAD	\$ 14.436,79	
TRANSPORTE	\$ 10.360,46	
CONSUMO DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 1.870,65	
GASTOS DE VIAJE	\$ 6.781,76	
GASTOS DE GESTIÓN	\$ 67.558,24	
ARRENDAMIENTOS OPERATIVOS	\$ 7.707,05	
SUMINISTROS, HERRAMIENTAS, MATERIALES Y REPUESTOS	\$ 1.786,14	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 16.162,74	
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	\$ 817,85	
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	\$ 985,48	
COMISIONES Y SIMILARES	\$ 1.804,52	
IVA QUE SE CARGA AL GASTO	\$ 3.297,00	
SERVICIOS PÚBLICOS	\$ 2.986,61	
OTROS	\$ 12.631,32	
TOTAL GASTOS		\$ 237.154,46
TOTAL COSTOS Y GASTOS		\$ 435.212,72
PERDIDA DEL EJERCICIO		\$ 23.527,76

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA					
PROALMEX CIA. LTADA.					
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017					
ACTIVO			PASIVO		
ACTIVOS CORRIENTES			PASIVOS CORRIENTES		
EFFECTIVOS Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO		\$ 2.314,06	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES		\$ 155.378,50
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR		\$ 110.094,71	CUENTAS POR PAGAR NO RELACIONADOS LOCALES	\$ 105.055,68	
CLIENTES RELACIONADOS LOCALES	\$ 110.094,71		OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS CORRIENTES	\$ 50.322,82	
CLIENTES NO RELACIONADOS LOCALES	\$ -		IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO		
OTRAS NO RELACIONDAS	\$ -		PASIVOS CORRIENTES POR LOS BENEFICIOS SOCIALES A EMPLEADOS		\$ 18.178,00
(-) DETERIORO ACUMULADO DEL VALOR DE CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES POR INCOBRABILIDAD (PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES	\$ -		PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	\$ 5.525,49	
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES		\$ 3.874,04	OBLIGACIONES CON EL IESS	\$ 2.913,91	
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (IMPUESTO A LA RENTA	\$ 3.874,04		JUBILACION PATRONAL	\$ -	
INVENTARIOS		\$ 106.407,51	OTROS PASIVOS CORRIENTES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	\$ 9.738,60	
INVENTARIO DE MATERIA PRIMA (NO PARA LA CONSTRUCCION)	\$ 71.859,68		PASIVOS POR INGRESOS DIFERIDOS		\$ 1.760,76
INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO (EXCLUYENDO OBRAS/INMUEBLES EN CONSTRUCCI?N PARA LA VENTA)	\$ -		ANTICIPOS DE CLIENTES	\$ 1.760,76	
INVENTARIO DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMAC?N (EXCLUYENDO OBRAS/INMUEBLES TERMINADOS PARA LA VENT	\$ 34.547,83		OTROS PASIVOS CORRIENTES		\$ -
OTROS ACTIVOS CORRIENTES		\$ 24.169,22	OTROS	\$ -	
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		\$ 246.859,54	TOTAL PASIVOS CORRIENTES		\$ 175.317,26
ACTIVOS NO CORRIENTES			PASIVOS NO CORRIENTES		
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO		\$ 60.463,92	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR NO CORRIENTES		\$ 39.707,86
TERERENO	\$ -		CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR COMERCIALES NO CORRIENTES NO RELACIONADOS LOCALES	\$ 39.707,86	
EDIFICIOS Y OTROS INMUEBLES (EXCEPTO TERRENOS)	\$ -		TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES		\$ 39.707,86
MAQUINARIA, EQUIPO, INSTALACIONES y ADECUACIONES	\$ 51.469,57		TOTAL PASIVO		\$ 215.025,12
MUEBLES Y ENSERES	\$ 2.738,46		PATRIMONIO		
EQUIPO DE COMPUTACION	\$ 9.004,46		CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO		\$ 50.500,00
VEÍCULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE Y CAMINERO MOVIL	\$ 24.165,63		RESERVAS		\$ -
OTRAS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$ 822,15		RESERVA LEGAL	\$ -	
(-) DEPRECIACION ACUMULADA DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$ -27.736,35		OTRAS	\$ -	
			RESULTADOS ACUMULADOS		\$ 49.324,84
ACTIVOS INTANGIBLES		\$ 6.681,51	UTILIDADES ACUMULADAS DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 31.305,05	
MARCAS, PATENTES, LICENCIAS Y OTROS SIMILARES	\$ 6.749,00		UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 18.019,79	
(-) AMORTIZACION ACUMULADA DE ACTIVOS INTANGIBLES	\$ -67,49		OTROS RESULTADOS INTEGRALES ACUMULADOS		\$ -
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTE	\$ 844,99	\$ 844,99	GANANCIAS Y PÉRDIDAS ACTUARIALES ACUMULADAS	\$ -	
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES		\$ 67.990,42	TOTAL PATRIMONIO		\$ 99.824,84
TOTAL ACTIVO		\$ 314.849,96	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		\$ 314.849,96

ESTADOS DE RESULTADOS		
PROALMEX CIA. LTDA.		
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017		
INGRESOS		
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS		
VENTAS NETAS LOCALES DE BIENES		\$ 700.804,77
GRAVADAS CON TARIFA 12% DE IVA	\$ 414.808,48	
GRAVADAS CON TARIFA 0% DE IVA	\$ 285.996,29	
INGRESOS NO OPERACIONALES		\$ -
OTROS	\$ -	
TOTAL INGRESOS		\$ 700.804,77
COSTOS Y GASTOS		
COSTO DE VENTAS		\$ 324.189,39
COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS	\$ 26.572,23	
INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	\$ 34.434,38	
COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA	\$ 195.320,92	
(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	\$ -71.859,68	
INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	\$ -	
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	\$ -	
INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	\$ 13.066,04	
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	\$ -34.547,83	
COSTO POR SUELDOS Y BENEFICIOS A EMPLEADOS	\$ 85.352,99	
COSTO POR DEPRECIACIONES	\$ 4.969,34	
COSTO POR SUMIISTROS, HERRAMIENTAS Y MATERIALES	\$ 10.451,21	
COSTO POR MANTENIMIENTO	\$ 10.688,06	
COSTO POR SERVICIOS PÚBLICOS	\$ 1.611,05	
OTROS COSTOS RELACIONADOS CON LA PRODUCCIÓN	\$ 48.130,68	
GASTOS POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS		\$ 110.040,32
SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES QUE CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS	\$ 91.348,63	
OTROS COSTOS	\$ 13.568,69	
HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS	\$ 5.123,00	
OTROS GASTOS	\$ -	
GASTOS POR DEPRECIACIONES		\$ 5.845,24
DEL COSTO HISTORICO DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO ACCELERADA	\$ 5.845,24	
PERDIDAS NETAS POR DETERIORO EN EL VALOR		\$ -
DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$ -	
NO RELACIONADAS		\$ 223.893,23
PROMOCION Y PUBLICIDAD	\$ 27.692,28	
TRANSPORTE	\$ 17.086,83	
CONSUMO DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 2.652,72	
GASTOS DE VIAJE	\$ 36.642,01	
GASTOS DE GESTIÓN	\$ 64.750,59	
ARRENDAMIENTOS OPERATIVOS	\$ 7.696,59	
SUMINISTROS, HERRAMIENTAS, MATERIALES Y REPUESTOS	\$ 3.315,93	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 20.842,75	
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES	\$ 1.177,35	
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	\$ 633,05	
COMISIONES Y SIMILARES	\$ 738,64	
IVA QUE SE CARGA AL GASTO	\$ 18.659,90	
SERVICIOS PÚBLICOS	\$ 149,95	
OTROS	\$ 21.854,64	
TOTAL GASTOS		\$ 339.778,79
TOTAL COSTOS Y GASTOS		\$ 663.968,18
PERDIDA DEL EJERCICIO		\$ 36.836,59

ANEXO E: Evaluación Financiera
Estado de Situación Financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	2014	2015	2016	2017
ACTIVO	99303	129954	203403	314850
ACTIVO CORRIENTE	67385	113172	159357	246860
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	8275	1845	30952	2314
CUENTAS POR COBRAR	28951	33905	73113	110095
INVENTARIOS	22454	21664	47500	106408
PAGOS ANTICIPADOS Y OTROS ACTIVOS	7705	55757	7791	28043
ACTIVOS NO CORRIENTES	31917	16782	44046	67990
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	35496	25675	61035	88200
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	-4424	-9738	-16989	-27736
ACTIVO INTANGIBLE	0	0	0	6749
(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS INTANGIBLE	0	0	0	-67
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	845	845	0	845
PASIVO	123947	70919	133297	215025
PASIVO CORRIENTE	123103	54315	120296	175317
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR A PROVEEDORES	28680	45136	47602	105056
CUENTAS POR PAGAR AL ESTADO	350	2580	2080	4675
ACUMULACIONES EMPLEADOS	2907	6599	26709	15264
PASIVO FINANCIERO A CORTO PLAZO	17115	0	5618	50323
CUENTAS POR PAGAR PRESTAMOS ACCIONISTAS	74051	0	38287	0
PASIVO NO CORRIENTE	845	16604	13000	39708
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	0	10836	12155	0
PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	845	2731	845	9464
OTROS PASIVOS NO CORRIENTES	0	3036	0	30244
PATRIMONIO	-24645	59035	70106	99825
CAPITAL	400	50500	50500	50500
RESERVAS	0	0	0	0
GANANCIAS RETENIDAS	-25045	8535	19606	49325
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	99303	129954	203403	314850

Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS PROALMEX CÍA. LTDA.				
DETALLE	2014	2015	2016	2017
VENTAS	259075	368492	458740	700805
COSTO DE VENTAS	72878	143964	198058	324189
UTILIDAD BRUTA	186198	224528	260682	376615
Gastos de Administración	135534	136759	164204	234721
Gastos de Ventas	58539	59299	71146	101934
UTILIDAD OPERATIVA	-7875	28469	25332	39961
OTROS INGRESOS	0	0	0	0
GASTOS NO OPERACIONALES	1056	1605	1805	3124
UTILIDAD ANTES DE IMP - TRA	-8931	26864	23528	36837
Participación Trabajadores	0	4030	3529	5525
Amortización de Pérdidas	0			8090
Impuesto a la Renta	0	3146	3671	5201
UTILIDAD NETA	-8931	19688	16328	18020



Análisis Financiero Vertical

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	2014	2015	2016	2017
ACTIVO	99302,59	129953,95	203402,75	314849,96
ACTIVO CORRIENTE	67385,18	113171,92	159356,85	246859,54
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	8274,82	1845,09	30952,36	2314,06
CUENTAS POR COBRAR	28951,19	33905,34	73113,41	110094,71
INVENTARIOS	22454,11	21664,33	47500,42	106407,51
PAGOS ANTICIPADOS Y OTROS ACTIVOS	7705,06	55757,16	7790,66	28043,26
ACTIVOS NO CORRIENTES	31917,41	16782,03	44045,9	67990,42
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	35496,28	25674,85	61035,16	88200,27
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	-4423,86	-9737,81	-16989,26	-27736,35
ACTIVO INTANGIBLE	0	0	0	6749
(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS INTANGIBLE	0	0	0	-67,49
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	844,99	844,99	0	844,99
	0	0	0	0
PASIVO	123947,49	70918,64	133296,61	215025,12
PASIVO CORRIENTE	123102,5	54314,81	120296,38	175317,26
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR A PROVEEDORES	28680,04	45135,52	47602	105055,68
CUENTAS POR PAGAR AL ESTADO	349,64	2580,14	2079,98	4674,67
ACUMULACIONES EMPLEADOS	2907,34	6599,15	26708,83	15264,09
PASIVO FINANCIERO A CORTO PLAZO	17114,5	0	5618,23	50322,82
CUENTAS POR PAGAR PRESTAMOS ACCIONISTAS	74050,98	0	38287,34	0
PASIVO NO CORRIENTE	844,99	16603,83	13000,23	39707,86
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	0	10836,38	12155,24	0
PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	844,99	2731,2	844,99	9463,87
OTROS PASIVOS NO CORRIENTES	0	3036,25	0	30243,99
PATRIMONIO	-24644,9	59035,31	70106,14	99824,84
CAPITAL	400	50500	50500	50500
RESERVAS	0	0	0	0
GANANCIAS RETENIDAS	-25044,9	8535,31	19606,14	49324,84
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	99302,59	129953,95	203402,75	314849,96
	0	0	0	0

2014	2015	2016	2017
100%	100%	100%	100%
68%	87%	78%	78%
8%	1%	15%	1%
29%	26%	36%	35%
23%	17%	23%	34%
8%	43%	4%	9%
32%	13%	22%	22%
36%	20%	30%	28%
-4%	-7%	-8%	-9%
0%	0%	0%	2%
0%	0%	0%	0%
1%	1%	0%	0%
0%	0%	0%	0%
125%	55%	66%	68%
124%	42%	59%	56%
29%	35%	23%	33%
0%	2%	1%	1%
3%	5%	13%	5%
17%	0%	3%	16%
75%	0%	19%	0%
1%	13%	6%	13%
0%	8%	6%	0%
1%	2%	0%	3%
0%	2%	0%	10%
-25%	45%	34%	32%
0%	39%	25%	16%
0%	0%	0%	0%
-25%	7%	10%	16%
100%	100%	100%	100%
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -



ESTADO DE RESULTADOS				
PROALMEX CÍA. LTDA.				
DETALLE	2014	2015	2016	2017
VENTAS	259075,26	368491,9	458740,48	700804,77
COSTO DE VENTAS	72877,7	143964,32	198058,26	324189,38
UTILIDAD BRUTA	186197,56	224527,58	260682,22	376615,39
Gastos de Administración	135533,722	136759,107	164203,602	234720,713
Gastos de Ventas	58538,538	59299,023	71146,338	101933,637
UTILIDAD OPERATIVA	-7874,7	28469,45	25332,28	39961,04
OTROS INGRESOS	0	0	0	0
GASTOS NO OPERACIONALES	1056,2	1605,28	1804,52	3124,44
UTILIDAD ANTES DE IMP - TRA	-8930,9	26864,17	23527,76	36836,6
Participación Trabajadores	0	4029,6255	3529,164	5525,49
Amortización de Pérdidas	0	0	0	8090,33
Impuesto a la Renta	0	3146,07	3670,53	5200,9914
UTILIDAD NETA	-8930,9	19688,4745	16328,066	18019,7886

ANALISIS VERTICAL			
2014	2015	2016	2017
100%	100%	100%	100%
28%	39%	43%	46%
72%	61%	57%	54%
52%	37%	36%	33%
23%	16%	16%	15%
-3%	8%	6%	6%
0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%
-3%	7%	5%	5%
0%	1%	1%	1%
0%	0%	0%	1%
0%	1%	1%	1%
-3%	5%	4%	3%



ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	2014	2015	2016	2017	2015 - 2014	2016 - 2015	2017 - 2016	2015 - 2014	2016 - 2015	2017 - 2016
ACTIVO	99302,59	129953,95	203402,75	314849,96	\$ 30.651,36	\$ 73.448,80	\$ 111.447,21	31%	57%	55%
ACTIVO CORRIENTE	67385,18	113171,92	159356,85	246859,54	\$ 45.786,74	\$ 46.184,93	\$ 87.502,69	68%	41%	55%
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	8274,82	1845,09	30952,36	2314,06	\$ -6.429,73	\$ 29.107,27	\$ -28.638,30	-78%	1578%	-93%
CUENTAS POR COBRAR	28951,19	33905,34	73113,41	110094,71	\$ 4.954,15	\$ 39.208,07	\$ 36.981,30	17%	116%	51%
INVENTARIOS	22454,11	21664,33	47500,42	106407,51	\$ -789,78	\$ 25.836,09	\$ 58.907,09	-4%	119%	124%
PAGOS ANTICIPADOS Y OTROS ACTIVOS	7705,06	55757,16	7790,66	28043,26	\$ 48.052,10	\$ -47.966,50	\$ 20.252,60	624%	-86%	260%
ACTIVOS NO CORRIENTES	31917,41	16782,03	44045,9	67990,42	\$ -15.135,38	\$ 27.263,87	\$ 23.944,52	-47%	162%	54%
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	35496,28	25674,85	61035,16	88200,27	\$ -9.821,43	\$ 35.360,31	\$ 27.165,11	-28%	138%	45%
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	-4423,86	-9737,81	-16989,26	-27736,35	\$ -5.313,95	\$ -7.251,45	\$ -10.747,09	120%	74%	63%
ACTIVO INTANGIBLE	0	0	0	6749	\$ -	\$ -	\$ 6.749,00	0%	0%	0%
(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS INTANGIBLE	0	0	0	-67,49	\$ -	\$ -	\$ -67,49	0%	0%	0%
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	844,99	844,99	0	844,99	\$ -	\$ -844,99	\$ 844,99	0%	-100%	0%
	0	0	0	0						



ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	2014	2015	2016	2017
PASIVO	123947,49	70918,64	133296,61	215025,12
PASIVO CORRIENTE	123102,5	54314,81	120296,38	175317,26
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR A PROVEEDORES	28680,04	45135,52	47602	105055,68
CUENTAS POR PAGAR AL ESTADO	349,64	2580,14	2079,98	4674,67
ACUMULACIONES EMPLEADOS	2907,34	6599,15	26708,83	15264,09
PASIVO FINANCIERO A CORTO PLAZO	17114,5	0	5618,23	50322,82
CUENTAS POR PAGAR PRESTAMOS ACCIONISTAS	74050,98	0	38287,34	0
PASIVO NO CORRIENTE	844,99	16603,83	13000,23	39707,86
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	0	10836,38	12155,24	0
PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	844,99	2731,2	844,99	9463,87
OTROS PASIVOS NO CORRIENTES	0	3036,25	0	30243,99
PATRIMONIO	-24644,9	59035,31	70106,14	99824,84
CAPITAL	400	50500	50500	50500
RESERVAS	0	0	0	0
GANANCIAS RETENIDAS	-25044,9	8535,31	19606,14	49324,84
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	99302,59	129953,95	203402,75	314849,96
	0	0	0	0

	2015 - 2014	2016 - 2015	2017 - 2016
	\$ -53.028,85	\$ 62.377,97	\$ 81.728,51
	\$ -68.787,69	\$ 65.981,57	\$ 55.020,88
	\$ 16.455,48	\$ 2.466,48	\$ 57.453,68
	\$ 2.230,50	\$ -500,16	\$ 2.594,69
	\$ 3.691,81	\$ 20.109,68	\$ -11.444,74
	\$ -17.114,50	\$ 5.618,23	\$ 44.704,59
	\$ -74.050,98	\$ 38.287,34	\$ -38.287,34
	\$ 15.758,84	\$ -3.603,60	\$ 26.707,63
	\$ 10.836,38	\$ 1.318,86	\$ -12.155,24
	\$ 1.886,21	\$ -1.886,21	\$ 8.618,88
	\$ 3.036,25	\$ -3.036,25	\$ 30.243,99
	\$ 83.680,21	\$ 11.070,83	\$ 29.718,70
	\$ 50.100,00	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 33.580,21	\$ 11.070,83	\$ 29.718,70
	\$ 30.651,36	\$ 73.448,80	\$ 111.447,21

	2015 - 2014	2016 - 2015	2017 - 2016
	-43%	88%	61%
	-56%	121%	46%
	57%	5%	121%
	638%	-19%	125%
	127%	305%	-43%
	-100%	0%	796%
	-100%	0%	-100%
	1865%	-22%	205%
	0%	12%	-100%
	223%	-69%	1020%
	0%	-100%	0%
	-340%	19%	42%
	12525%	0%	0%
	0%	0%	0%
	-134%	130%	152%
	31%	57%	55%

	2015 - 2014	2016 - 2015	2017 - 2016
ACTIVO	31%	57%	55%
PASIVO	-43%	88%	61%
PATRIMONIO	340%	19%	42%



ESTADO DE RESULTADOS PROALMEX CÍA. LTDA.				
DETALLE	2014	2015	2016	2017
VENTAS	259075,3	368491,9	458740,48	700804,77
COSTO DE VENTAS	72877,7	143964,32	198058,26	324189,38
UTILIDAD BRUTA	186197,6	224527,58	260682,22	376615,39
Gastos de Administración	135533,7	136759,107	164203,602	234720,713
Gastos de Ventas	58538,54	59299,023	71146,338	101933,637
UTILIDAD OPERATIVA	-7874,7	28469,45	25332,28	39961,04
OTROS INGRESOS	0	0	0	0
GASTOS NO OPERACIONALES	1056,2	1605,28	1804,52	3124,44
UTILIDAD ANTES DE IMP - TRA	-8930,9	26864,17	23527,76	36836,6
Participación Trabajadores	0	4029,6255	3529,164	5525,49
Amortización de Pérdidas	0	0	0	8090,33
Impuesto a la Renta	0	3146,07	3670,53	5200,9914
UTILIDAD NETA	-8930,9	19688,4745	16328,066	18019,7886

2015 - 2014	2016 - 2015	2017 - 2016
\$ 109.417	\$ 90.249	\$ 242.064
\$ 71.087	\$ 54.094	\$ 126.131
\$ 38.330	\$ 36.155	\$ 115.933
\$ 1.225	\$ 27.444	\$ 70.517
\$ 760	\$ 11.847	\$ 30.787
\$ 36.344	\$ -3.137	\$ 14.629
\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ 199	\$ -
\$ 35.795	\$ -3.336	\$ 13.309
\$ 4.030	\$ -500	\$ 1.996
\$ -	\$ -	\$ 8.090
\$ 3.146	\$ 524	\$ 1.530
\$ 28.619	\$ -3.360	\$ 1.692

2015 - 2014	2016 - 2015	2017 - 2016
42%	24%	53%
98%	38%	64%
21%	16%	44%
1%	20%	43%
1%	20%	43%
-462%	-11%	58%
0%	0%	0%
0%	0%	0%
-401%	-12%	57%
0%	-12%	57%
0%	0%	0%
0%	17%	42%
-320%	-17%	10%

Apalancamiento			
2015	2016	2017	
-10,93	-0,45	1,09	GAO
0,69	1,55	0,18	GAF
-10,23	1,10	1,27	GAT

ANÁLISIS DE INDICADORES					
Proalmex Cia. Ltda.					
Indicador	Fórmula	2014	2015	2016	2017
ANÁLISIS DE LIQUIDEZ					
Liquidez corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0,55	2,08	1,32	1,41
Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo corriente	\$ -55.717,32	\$ 58.857,11	\$ 39.060,47	\$ 71.542,28
Prueba Rápida (Ácida)	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$	0,36	1,68	0,93	0,80
Grado de Dependencia (Efectivo y clientes)		67%	81%	70%	57%
<u>Dependencia de Clientes</u>		<u>43%</u>	<u>30%</u>	<u>46%</u>	<u>45%</u>
<u>Dependencia de efectivo</u>		<u>24%</u>	<u>51%</u>	<u>24%</u>	<u>12%</u>
Dependencia de Inventarios		33%	19%	30%	43%
ANÁLISIS DE ACTIVIDAD (Eficiencia)					
Análisis de Clientes					
Rotación de Cuentas por Cobrar	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Saldo Promedio de Cuentas por Cobrar}}$	9	11	6	6
Periodo Promedio de Cobro	$\frac{\text{Periodo Analizado}}{\text{Rotación de cuentas por Cobrar}}$	40	33	57	57
Inversión en Clientes		\$ 28.951,19	\$ 33.905,34	\$ 73.113,41	\$ 110.094,71
Inversión por Día en Clientes		\$ 719,65	\$ 1.023,59	\$ 1.274,28	\$ 1.946,68
Variación de los días de Cobro					
Disminución/Aumento Días de Cobro			-7	24	-1
Ahorro/Gasto			\$ -4.954,15	\$ -39.208,07	\$ -36.981,30
Inversión por día			\$ 303,94	\$ 250,69	\$ 672,40
Análisis de Inventarios					
Rotación de Inventarios	$\frac{\text{Costos de Ventas}}{\text{Promedio de Inventarios}}$	3	7	4	3
Periodo de realización de inventarios	$\frac{\text{Periodo analizado}}{\text{Rotación de inventarios}}$	111	54	86	118
Inversión en Inventarios		\$ 22.454,11	\$ 21.664,33	\$ 47.500,42	\$ 106.407,51
Inversión por Día en Inventario		\$ 202,44	\$ 399,90	\$ 550,16	\$ 900,53
Variación de los días de Rotación					
Disminución/Aumento Días de Rotación			-57	32	32
Ahorro/Gasto			\$ 789,78	\$ -25.836,09	\$ -58.907,09
Inversión por día			\$ 197,46	\$ 150,26	\$ 350,36



Ciclo de Operación					
Ciclo de Operación	Periodo Promedio de Cobro	40	33	57	57
	Periodo de Realización de Inventarios	111	54	86	118
	Ciclo de la Operación	151	87	144	175
Total de Inversión	Inversión en Clientes	\$ 28.951,19	\$ 33.905,34	\$ 73.113,41	\$ 110.094,71
	Inversión en Inventarios	\$ 22.454,11	\$ 21.664,33	\$ 47.500,42	\$ 106.407,51
	Total de Inversión	\$ 51.405,30	\$ 55.569,67	\$ 120.613,83	\$ 216.502,22
Inversión en Ventas	Total de la Inversión	0,20	0,15	0,26	0,31
	Ventas Totales				
Inversión promedio en dólares/Día	Total de la Inversión	\$ 340,10	\$ 636,55	\$ 839,26	\$ 1.239,16
	Ciclo de la Operación				
Análisis de proveedores					
	(+)Inventario final	\$ 22.454,11	\$ 21.664,33	\$ 47.500,42	\$ 106.407,51
	(+)Costo de Ventas	\$ 72.877,70	\$ 143.964,32	\$ 198.058,26	\$ 324.189,38
	(-)Inventario Inicial	-9261,65	\$ -22.454,11	\$ -21.664,33	\$ -47.500,42
	Compras	\$ 86.070,16	\$ 143.174,54	\$ 223.894,35	\$ 383.096,47
Rotación de Proveedores	Compras	3	3	5	4
	Cuentas por Pagar a Proveedores				
Periodo Promedio de Pago	Periodo analizado	120	113	77	99
	Rotación de proveedores				
Financiamiento por Día	Cuentas por Pagar a Proveedores	\$ 239,08	\$ 397,71	\$ 621,93	\$ 1.064,16
	Periodo Promedio de Pago				
Ciclo de Comercial					
Ciclo Comercial	Ciclo de la Operación	151	87	144	175
Crédito del proveedor	(-) Periodo Promedio de Pago	120	113	77	99
Necesidad de Recursos	Ciclo Comercial	31	-26	67	76
Necesidad de Financiamiento	Total de la Inversión	\$ 51.405,30	\$ 55.569,67	\$ 120.613,83	\$ 216.502,22
	(-) Financiamiento de los Proveedores	\$ 28.680,04	\$ 45.135,52	\$ 47.602,00	\$ 105.055,68
	Necesidad de Financiamiento	22.725,26	10.434,15	73.011,83	111.446,54
Rotación de Activos					
Rotación de Activos Totales	Ventas	3	3	2	2
	Total de Activo				
Rotación de Activos No Corrientes	Ventas	8	22	10	10
	Activos no corrientes				
Rotación de Activos Corrientes	Ventas	4	3	3	3
	Activos corrientes				
ANÁLISIS DE ENDEUDAMIENTO (Solvencia de Largo Plazo)					
Análisis de Estructura de Financiamiento					
Índice de Endeudamiento	Pasivo Total	125%	55%	66%	68%
	Activo Total				
Participación del Capital	100 % - Deuda	-25%	45%	34%	32%

Análisis de la Capacidad de Operación					
Cobertura de intereses	Utilidad operativa Gastos financieros	-7	18	14	13
ANÁLISIS DE RENTABILIDAD					
Margen de Utilidad Bruta	Utilidad Bruta Ventas	72%	61%	57%	54%
Margen de Utilidad Operativa	Utilidad Operativa Ventas	-3%	8%	6%	6%
Margen de utilidad A.I.T	Utilidad antes de IMP Y TRA Ventas	-3,45%	7,29%	5,13%	5,26%
Margen de Utilidad Neta	Utilidad Neta Ventas	-3,45%	5,34%	3,56%	2,57%
	Costo	28%	39%	43%	46%
	Gastos Operativos	75%	53%	51%	48%
	Gastos Financieros y Otros Ingresos	0%	0%	0%	0%
	Impuestos y Trabajadores	0%	2%	2%	3%
	Utilidad Neta	-3%	5%	4%	3%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
		Variación 14 - 13	Variación 15 - 14	Variación 16 - 15	
	Costo	10,94%	4,11%	3,09%	
	Gastos Operativos	-21,70%	-1,90%	-3,27%	
	Gastos Financieros y Otros Ingresos	0,03%	-0,04%	0,05%	
	Impuestos y Trabajadores	1,95%	-0,38%	1,12%	
	Utilidad Neta	8,79%	-1,78%	-0,99%	
RENDIMIENTO SOBRE INVERSIÓN					
Retorno Sobre la Inversión (ROI)	Utilidad Neta Total de Activos	-8,99%	15,15%	8,03%	5,72%
Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	Utilidad Neta Patrimonio	36%	33%	23%	18%
ANÁLISIS DUPONT					
Eficiencia	Rotación de Activos Totales	2,61	2,84	2,26	2,23
Rentabilidad	Margen de Utilidad Neta	-3,45%	5,34%	3,56%	2,57%
ROI = Rendimiento sobre la Inversión	Eficiencia * Rentabilidad	-8,99%	15,15%	8,03%	5,72%
Apalancamiento = Multiplicador del Capital	Activo Total Patrimonio	-4,03	2,20	2,90	3,15
ROE = Rendimiento Sobre el Patrimonio	ROI * Multiplicador del Capital	36%	33%	23%	18%



ANÁLISIS DE VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA)						
Capital de Trabajo	Activo Corriente	\$	67.385,18	\$	113.171,92	\$ 159.356,85 \$ 246.859,54
	(-) Pasivo Corriente	\$	123.102,50	\$	54.314,81	\$ 120.296,38 \$ 175.317,26
	Capital de Trabajo	\$	-55.717,32	\$	58.857,11	\$ 39.060,47 \$ 71.542,28
Inversión	Activo no Corriente	\$	31.917,41	\$	16.782,03	\$ 44.045,90 \$ 67.990,42
	(+) Capital de trabajo	\$	-55.717,32	\$	58.857,11	\$ 39.060,47 \$ 71.542,28
	Inversión	\$	-23.799,91	\$	75.639,14	\$ 83.106,37 \$ 139.532,70
ROI (Ajustado a EVA)	Utilidad Neta		38%	26%	20%	13%
	Inversión					
ROE (Ajustado a EVA)	ROI * Multiplicador del Capital		-151%	57%	57%	41%

Estados de Flujo de Efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO		
al 31 de diciembre de 2015		
(en miles de dólares)		
Método INDIRECTO		
Saldo inicial del Efectivo (31/12/2014)		\$ 8.274,82
Flujo de efectivo de la OPERACIÓN		
(+) Fuentes de la Operación		\$ 69.199,05
Dism. Inventarios	\$ 789,78	
Cambio de la Depreciación	\$ 5.313,95	
Dism. Otros Pagos Anticipados	\$ -	
Increment. Cuentas por Pagar Proveedores	\$ 16.455,48	
Increment. Cuentas por Pagar Estado	\$ 2.230,50	
Increment. Acumulaciones (Empleados)	\$ 5.578,02	
Resultado del ejercicio	\$ 35.795,07	
Increment. Otras Obligaciones Corrientes	\$ 3.036	
(-) Usos de la Operación		\$ 53.006,25
Increment. Cuentas por Cobrar/Clientes	\$ 4.954,15	
Increment. Pagos Anticipados	\$ 48.052,10	
Dism. CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ -	
Dism. OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	\$ -	
Dism. ANTICIPOS DE CLIENTES	\$ -	
Dism. Otros Beneficios Empleados	\$ -	
FLUJO NETO DE EFECTIVO DE LA OPERACIÓN		\$ 16.192,80
Flujo de efectivo de la INVERSIÓN		
Fuentes de la INVERSIÓN		\$ 9.821
Dism. Propiedad, Planta y Equipo	\$ 9.821	
(-) Usos de la Inversión		\$ -
Increment. PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$ -	
Increment. ACTIVO INTANGIBLE		
Increment. ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	\$ -	
Increment. OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ -	
FLUJO NETO DE EFECTIVO DE LA INVERSIÓN		\$ 9.821,43
Flujo de efectivo del FINANCIAMIENTO		
Fuentes del Financiamiento		\$ 60.936,38
Increment. Obligaciones con I. Financieras C/P	\$ 10.836,38	
Increment. OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ -	
Increment. PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	\$ -	
Increment. PASIVO DIFERIDO	\$ -	
Increment. CAPITAL	\$ 50.100,00	
Increment. RESERVAS	\$ -	
Usos del Financiamiento		\$ 93.380,34
Dism. Pasivo Financiero a Largo Plazo	\$ -	
Dism. Otros Pasivos Corrientes	\$ 74.050,98	
Dism. Otros pasivos no corrientes	\$ -	
Pérdidas Acumuladas	\$ 2.214,86	
Dism. Pasivo Financiero a Corto Plazo	\$ 17.115	
FLUJO NETO DE EFECTIVO DE LA FINANCIAMIENTO		\$ -32.443,96
SALDO DEL EFECTIVO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015		\$ 1.845,09

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

al 31 de diciembre de 2016

(en miles de dólares)

Método INDIRECTO

Saldo inicial del Efectivo (31/12/2014) \$ 1.845,09

Flujo de efectivo de la OPERACIÓN

(+) Fuentes de la Operación \$ 87.823,72

Dism. Inventarios \$ 7.251,45
Cambio de la Depreciación \$ -
Dism. Otros Pagos Anticipados \$ 47.966,50
Increm. Cuentas por Pagar Proveedores \$ 2.466,48
Increm. Cuentas por Pagar Estado \$ -
Increm. Acumulaciones (Empleados) \$ 18.223,47
Resultado del ejercicio \$ 11.070,83
Dism. Otros Activos Corrientes \$ 845

(-) Usos de la Operación \$ 68.580,57

Increm. Inventarios \$ 39.208
Increm. Cuentas por Cobrar/Clientes \$ 25.836,09
Increm. Pagos Anticipados
Dism. Cuentas por Pagar al Estado \$ 500,16
Dism. OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES \$ 3.036,25
Dism. ANTICIPOS DE CLIENTES \$ -
Dism. Otros Beneficios Empleados \$ -

FLUJO NETO DE EFECTIVO DE LA OPERACIÓN \$ 19.243,15

Flujo de efectivo de la INVERSIÓN

Fuentes de la INVERSIÓN \$ -

Dism. Propiedad, Planta y Equipo \$ -

(-) Usos de la Inversión \$ 35.360,31

Increm. PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO \$ 35.360,31
Increm. ACTIVO INTANGIBLE \$ -
Increm. ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES \$ -
Increm. OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES \$ -

FLUJO NETO DE EFECTIVO DE LA INVERSIÓN \$ -35.360,31

Flujo de efectivo del FINANCIAMIENTO

Fuentes del Financiamiento \$ 45.224,43

Increm. Obligaciones con I. Financieras C/P \$ 5.618,23
Increm. Obligaciones con I. Financieras L/P \$ 1.318,86
Increm. Prestamos Accionistas \$ 38.287,34
Increm. PASIVO DIFERIDO \$ -
Increm. CAPITAL \$ -
Increm. RESERVAS \$ -

Usos del Financiamiento \$ -

Dism. Pasivo Financiero a Largo Plazo \$ -
Dism. Otros Pasivos Corrientes \$ -
Dism. Otros pasivos no corrientes \$ -
Pérdidas Acumuladas \$ -
Dism. Pasivo Financiero a Corto Plazo \$ -

FLUJO NETO DE EFECTIVO DE LA FINANCIAMIENTO \$ 45.224,43

SALDO DEL EFECTIVO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015 \$ 30.952,36

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO		
al 31 de diciembre de 2016		
(en miles de dólares)		
Método INDIRECTO		
Saldo inicial del Efectivo (31/12/2014)		\$ 30.952,36
Flujo de efectivo de la OPERACIÓN		
(+) Fuentes de la Operación		\$ 139.444,53
Dism. Inventarios	\$ -	
Cambio de la Depreciación y Amortización	\$ 10.814,58	
Dism. Otros Pagos Anticipados	\$ -	
Increment. Cuentas por Pagar Proveedores	\$ 57.453,68	
Increment. Cuentas por Pagar Estado	\$ 2.594,69	
Increment. Acumulaciones (Empleados)	\$ 8.618,88	
Resultado del ejercicio	\$ 29.718,71	
Dism. Otros Activos Corrientes	\$ 30.244	
(-) Usos de la Operación		\$ 128.430,72
Increment. Inventarios	\$ 36.981	
Increment. Cuentas por Cobrar/Clientes	\$ 58.907,09	
Increment. Pagos Anticipados	\$ 20.252,60	
Dism. Cuentas por Pagar al Estado	\$ -	
Dism. OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	\$ -	
Increment. Otros Activos Corrientes	\$ 844,99	
Dism. Otros Beneficios Empleados	\$ 11.445	
FLUJO NETO DE EFECTIVO DE LA OPERACIÓN		\$ 11.013,81
Flujo de efectivo de la INVERSIÓN		
Fuentes de la INVERSIÓN		\$ -
Dism. Propiedad, Planta y Equipo	\$ -	
(-) Usos de la Inversión		\$ 33.914,11
Increment. PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$ 27.165,11	
Increment. ACTIVO INTANGIBLE	\$ 6.749,00	
Increment. ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	\$ -	
Increment. OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ -	
FLUJO NETO DE EFECTIVO DE LA INVERSIÓN		\$ -33.914,11
Flujo de efectivo del FINANCIAMIENTO		
Fuentes del Financiamiento		\$ 44.704,59
Increment. Obligaciones con I. Financieras C/P	\$ 44.704,59	
Increment. Obligaciones con I. Financieras L/P		
Increment. Prestamos Accionistas		
Increment. PASIVO DIFERIDO	\$ -	
Increment. CAPITAL	\$ -	
Increment. RESERVAS	\$ -	
Usos del Financiamiento		\$ 50.442,58
Dism. Pasivo Financiero a Largo Plazo	\$ 12.155,24	
Dism. Otros Pasivos Corrientes	\$ 38.287,34	
Dism. Otros pasivos no corrientes	\$ -	
Pérdidas Acumuladas	\$ -	
Dism. Pasivo Financiero a Corto Plazo	\$ -	
FLUJO NETO DE EFECTIVO DE LA FINANCIAMIENTO		\$ -5.737,99
SALDO DEL EFECTIVO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015		\$ 2.314,07



Proyecciones

	INGRESOS OPERACIONALES				a=	\$ 92,918.83
					b=	\$ 141,543.71
x		Demanda	Proyección	Variación	Crecimiento	%
1	2014	\$ 259,075.26	\$ 234,462.54	\$ -24,612.72		
2	2015	\$ 368,491.90	\$ 376,006.25	\$ 7,514.35	\$ 109,416.64	42%
3	2016	\$ 458,740.48	\$ 517,549.96	\$ 58,809.48	\$ 90,248.58	24%
4	2017	\$ 700,804.77	\$ 659,093.67	\$ -41,711.10	\$ 242,064.29	53%
5	2018		\$ 800,637.38		\$ 99,832.61	14%
6	2019		\$ 942,181.09		\$ 141,543.71	18%
7	2020		\$ 1,083,724.80		\$ 141,543.71	15%
8	2021		\$ 1,225,268.51		\$ 141,543.71	13%
9	2022		\$ 1,366,812.22		\$ 141,543.71	12%

	COSTOS Y GASTOS				a=	106539.32
					b=	127506.706
	Costo	Gasto	TOTAL	PRONOSTICO		
1	2013	\$ 72,877.70	\$ 194,072.26	\$ 266,949.96	\$ 234,046.03	
2	2014	\$ 143,964.32	\$ 196,058.13	\$ 340,022.45	\$ 361,552.73	
3	2015	\$ 198,058.26	\$ 235,349.94	\$ 433,408.20	\$ 489,059.44	
4	2016	\$ 324,189.38	\$ 336,654.35	\$ 660,843.73	\$ 616,566.14	
5	2017				\$ 744,072.85	
6	2018				\$ 871,579.56	
7	2019				\$ 999,086.26	
8	2020				\$ 1,126,592.97	
9	2021				\$ 1,254,099.67	

	Ingresos	Costos y Gastos
2014	\$ 259,075.26	\$ 266,949.96
2015	\$ 368,491.90	\$ 340,022.45
2016	\$ 458,740.48	\$ 433,408.20
2017	\$ 700,804.77	\$ 660,843.73
2018	\$ 800,637.38	\$ 744,072.85
2019	\$ 942,181.09	\$ 871,579.56
2020	\$1,083,724.80	\$ 999,086.26
2021	\$1,225,268.51	\$ 1,126,592.97
2022	\$1,366,812.22	\$ 1,254,099.67



DETALLE	INVERSIÓN INICIAL	2018	2019	2020	2021	2022	FLUJO TERMINAL	
	0	1	2	3	4	5		
INGRESOS		\$ 800.637,38	\$ 942.181,09	\$ 1.083.724,80	\$ 1.225.268,51	\$ 1.366.812,22		
COSTO Y GASTOS		\$ 744.072,85	\$ 871.579,56	\$ 999.086,26	\$ 1.126.592,97	\$ 1.254.099,67		
UTILIDAD OPERATIVA		\$ 56.564,53	\$ 70.601,53	\$ 84.638,54	\$ 98.675,54	\$ 112.712,55		
CARGA IMPOSITIVA 33,7%		\$ 19.062,25	\$ 23.792,72	\$ 28.523,19	\$ 33.253,66	\$ 37.984,13		
UTILIDAD NETA		\$ 37.502,28	\$ 46.808,82	\$ 56.115,35	\$ 65.421,89	\$ 74.728,42		Depreciación
(+) DEPRECIACIÓN		\$ 10.747,09	\$ 10.747,09	\$ 10.747,09	\$ 10.747,09	\$ 10.747,09		\$ 53.735,45
FLUJO DE EFECTIVO		\$ 48.249,37	\$ 57.555,91	\$ 66.862,44	\$ 76.168,98	\$ 85.475,51		
ACTIVO DE LARGO PLAZO	\$ 67.990,42						\$ 14.254,97	
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 71.542,28						\$ 71.542,28	
TOTAL	\$ -139.532,70	\$ 48.249,37	\$ 57.555,91	\$ 66.862,44	\$ 76.168,98	\$ 85.475,51	\$ 85.797,25	



	0	1	2	3	4	5	6
FLUJO DE EFECTIVO	\$ -139.532,70	\$ 48.249,37	\$ 57.555,91	\$66.862,44	\$ 76.168,98	\$ 85.475,51	\$ 85.797,25
Flujo de efectivo descontado		\$ 43.079,80	\$ 45.883,22	\$47.591,37	\$ 48.406,76	\$ 48.501,10	\$ 43.467,56
Inversión			\$ -139.532,70		PRI descontado		
año 1		\$ 48.249,37	\$ -91.283,33		Inversión		\$ -139.532,70
año 2		\$ 57.555,91	\$ -33.727,42		Año 1 (dscto)	\$ 43.079,80	\$ -96.452,90
año 3		\$ 66.862,44	\$ 33.135,02		Año 2 (dscto)	\$ 45.883,22	\$ -50.569,69
año 4		\$ 76.168,98	\$ 109.304,00		Año 3 (dscto)	\$ 47.591,37	\$ -2.978,32
año 5		\$ 85.475,51	\$ 194.779,51		Año 4 (dscto)	\$ 48.406,76	\$ 45.428,44
año 6		\$ 85.797,25	\$ 280.576,76		Año 5 (dscto)	\$ 48.501,10	\$ 93.929,54
					Año 6 (dscto)	\$ 43.467,56	\$ 137.397,10



	0	1	2	3	4	5	6
FLUJO DE EFECTIVO	\$ -139.532,70	\$ 48.249,37	\$57.555,91	\$66.862,44	\$ 76.168,98	\$ 85.475,51	\$ 85.797,25
Tasa de descuento	12%						
Valor Presente	\$ 276.929,80	\$ 43.079,80	\$45.883,22	\$47.591,37	\$ 48.406,76	\$ 48.501,10	\$ 43.467,56
VAN	\$ 137.397,10						
Inversión	\$-139.532,70						
Tasa	12%						
Valor Presente	\$276.929,80						
VAN	\$137.397,10						



	0	1	2	3	4	5	6
FLUJO DE EFECTIVO	\$ -139.532,70	\$ 48.249,37	\$ 57.555,91	\$ 66.862,44	\$ 76.168,98	\$ 85.475,51	\$ 85.797,25
Tasa	30,5606%	36955,548	33764,9294	30043,1967	26213,80085	22531,05616	17322,12559
VAN	\$ 27.297,96						
TIR	38,535336%						
FLUJO AJUSTADO	\$ -139.532,70	\$ 48.249,37	\$ 57.555,91	\$ 66.862,44	\$ 76.168,98	\$ 85.475,51	\$ 85.797,25
Tasa = CMPC= 12%	0						
NUEVO FLUJO	\$ -139.532,70	\$ 48.249,37	\$ 57.555,91	\$ 66.862,44	\$ 76.168,98	\$ 85.475,51	\$ 85.797,25
TIR ajustado	38,54%						
Estructura de financiamiento							
		DEUDA		CAPITAL	CMPC		
Alternativa 1	50%	7,29%	50%	25%	16%		
Alternativa 2	80%	7,29%	20%	25%	11%		
Alternativa 3	20%	7,29%	80%	25%	21%		

ANEXO F: Z de quiebra

Modelos de predicción - 2- ALTMAN Z1 - SCORE

Modelo evolucionado para EMPRESAS NO COTIZADAS EN BOLSA

Variación del modelo original con el fin de poder aplicarlo a todo tipo de empresas

DATOS y RESULTADO

	Proalmex	< Pon el nombre/identificación del negocio
Fondo de Maniobra	71.542,28	< Introduce los datos en todas las celdas con fondo blanco
Activo Total	314.849,96	
Beneficios no distribuidos	49.324,84	
B.A.I.I.	39.961,04	
Patrimonio Neto	99.824,84	
Deuda Total	215.025,12	
Ventas	700.804,77	

Z1-SCORE

3,11

< Score, probabilidad de quiebra a corto plazo

Probabilidad INSOLVENCIA

Muy improbable

< Riesgo bajo

INTERPRETACIÓN

Z1 menor o igual que 1,23

Z1 entre 1,24 y 2,79

Z1 entre 2,80 y 2,99

Z1 mayor o igual que 2,9

Quiebra inminente	Bankrupt zone
Probable	Grey Zone
Posible	
Muy improbable	Safety zone

CÁLCULO

1	0,1629	0,717 x (Fondo de Maniobra/ Activo total)
2	0,1327	0,847 x (Beneficios no distribuidos/ Activo total)
3	0,3943	3,107 x (B.A.I.I./ Activo total)
4	0,1950	0,420 x (Patrimonio Neto / Deuda total)
5	2,2214	0,998 x (Ventas/ Activo total)
Z1-SCORE	3,1063	

INFORMACIÓN sobre el modelo

Z1-Altman

Este modelo es una variación del original de 1968 en el que se sustituye, por un lado, el numerador X 4 anterior por el Patrimonio Neto y, por otro lado, se modifica la ponderación de cada índice.

La función queda como sigue: $Z1 = 0.717 X1 + 0.847 X2 + 3.107 X3 + 0.420 X4 + 0.998 X5$

Donde

x1	Fondo de maniobra/ Activo total
x2	Beneficios no distribuidos/ Activo total
x3	B.A.I.I./Activo total
x4	Patrimonio Neto / Deuda total
x5	Ventas/Activo total

[Más información](#)

-

FIABILIDAD DEL MODELO Z1-Altman

Los estudios realizados muestran que este modelo Z1 tiene un nivel elevado de fiabilidad:

% De acierto en la predicción empresas INSOLVENTES	82%
% De acierto en la predicción con empresas SOLVENTES	99%
% De acierto en la predicción (Total)	91%

Importante:

Todos los modelos para la predicción de insolvencias deben tomarse sólo como un indicador y como una ayuda más en el diagnóstico empresarial.

Modelos de predicción - 4 - FULMER H - SCORE

Modelo aplicable a todo tipo de empresas

Desarrollado por John Fulmer en 1984 se basa en 9 ratios financieros ponderados

DATOS para el CÁLCULO

	Proalmex
Fondo de Maniobra	71.542,28
Patrimonio Neto	99.824,84
Activo Total	314.849,96
Activo Total Tangible	67.990,42
Beneficios no distribuidos	49.324,84
B.A.I.I.	39.961,04
Pasivo Total	215.025,12
Pasivo Circulante	175.317,26
Flujo de Caja	11.013,81
B.A.I.	36.836,60
Ventas	700.804,77
Gastos Financieros	3.124,44

< Pon el nombre/identificación del negocio

< Introduce los datos en todas las celdas con fondo blanco

H-SCORE**-0,12**

< Por debajo de 0 hay riesgo de insolvencia a corto plazo

Probabilidad INSOLVENCIA**Insolvente**

< Hay mucho riesgo, evaluar bien

Cuando H-Score está por debajo de cero implica insolvencia (inmediata o a corto plazo)

CÁLCULOS

1	0,86602	+ 5,528 x (Beneficios no distribuidos/ Activo total)
2	0,47188	+ 0,212 x (Ventas/ Activo total)
3	0,02694	+ 0,073 x (BAI/Patrimonio Neto)
4	0,06505	+ 1,270 x (Flujo de caja/Pasivo total)
5	0,08195	- 0,120 x (Deuda total/Activo total)
6	1,30019	+ 2,335 x (Pasivo circulante / Activo total)
7	2,77866	+ 0,575 x (log Activo total tangible)
8	0,36033	+ 1,083 x (Fondo de Maniobra/Pasivo total)
9	0,00132	+ 0,894 x (log(BAII)/Gastos financieros)
	-6,07500	
H-SCORE	-0,1227	

INFORMACIÓN sobre el modelo

FULMER H-SCORE

Este modelo denominado también Fulmer H Factor, fue desarrollado por John Fulmer (University of Tennessee) en 1984.

El autor también utilizó el análisis iterativo de discriminación múltiple y evaluó 40 razones financieras aplicadas a una muestra de 60 empresas, 30 solventes y 30 insolventes.

El modelo final toma 9 ratios financieros ponderados, de acuerdo a la siguiente ecuación:

$$H \text{ Factor} = 5,528 \times X1 + 0,212 \times X2 + 0,073 \times X3 + 1,27 \times X4 - 0,12 \times X5 + 2,335 \times X6 + 0,575 \times X7 + 1,083 \times X8 + 0,894 \times X9 - 6,075$$

Siendo:

x1	Beneficios no distribuidos/ Activo total
x2	Ventas/ Activo total
x3	BAI/Patrimonio Neto
x4	Flujo de caja/Pasivo total
x5*	Deuda* /Activo total
x6	Pasivo circulante / Activo total
x7	log (activo total tangible)
x8	Fondo de Maniobra/Pasivo total
x9**	log(BAII)/Gastos financieros

- * Si la deuda total es 0, se asume que este importe es 0.
- ** Si los gastos financieros son 0, se asume que este importe es 0.

Más información: Fulmer, John G. Jr., Moon, James E., Gavin, Thomas A., Erwin, Michael J., "A Bankruptcy Classification Model For Small Firms". Journal of Commercial Bank Lending (July 1984): pp. 25-37.

FIABILIDAD DEL MODELO

FULMER H-SCORE

-
Fulmer obtuvo el 98 % de precisión aplicando su modelo con un año de anticipación a la insolvencia y 81% con más de un año. Estudios posteriores han verificado un nivel de fiabilidad menor, sobretodo en lo relativo a las insolventes:

% De acierto en la predicción empresas INSOLVENTES	55%
% De acierto en la predicción con empresas SOLVENTES	86%
% De acierto en la predicción (Total)	70%

Importante:

Todos los modelos para la predicción de insolvencias deben tomarse sólo como un indicador y como una ayuda más en el diagnóstico empresarial.

Modelos de predicción - 5 - Modelo SPRINGATE

Modelo aplicable a todo tipo de empresas

Modelo desarrollado en 1978 por Gordon L.V. Springate siguiendo los procedimientos de Altman.

DATOS para el CÁLCULO

	Proalmex	< Pon el nombre/identificación del negocio
Fondo de Maniobra	71.542,28	< Introduce los datos en todas las celdas con fondo blanco
Activo Total	314.849,96	
Pasivo Circulante	175.317,26	
B.A.I.I.	39.961,04	
B.A.I.	36.836,60	
Ventas	700.804,77	

Z-SCORE

1,65

< Score, insolvencia cuando es inferior a 0.862

Probabilidad INSOLVENCIA**Improbable**

< Riesgo bajo

Parece que no hay riesgo de insolvencia a corto plazo

CÁLCULOS

A	0,2340	1,3 x (Fondo de Maniobra / Activo total)
B	0,3896	3,07 x (B.A.I.I. / Activo total)
C	0,1387	0,66 x (B.A.I. / Pasivo circulante)
D	0,8903	0,40 x (Ventas / Activo total)
Z-SCORE	1,6527	

INFORMACIÓN sobre el modelo

SPRINGATE Z-SCORE

Este modelo fue desarrollado en 1978 por Gordon L.V. Springate (Simon Fraser University - Canadá). Como Altmann, también usó el análisis iterativo de discriminación múltiple para seleccionar 4 de 19 razones financieras de uso recurrente.

El modelo Springate tiene la siguiente forma: $Z = 1.03A + 3.07B + 0.66C + 0.40D$

Donde

- A Fondo de Maniobra / Activo total
- B B.A.I.I. / Activo total
- C B.A.I. / Pasivo circulante
- D Ventas / Activo total

FIABILIDAD DEL MODELO SPRINGATE Z-SCORE

Springate aplicó el modelo a 50 empresas y logró una precisión del 92.5%.

Botheras en 1979 probó el modelo de Springate en otras 50 empresas y halló una precisión del 88%

Sands (1980) tomó el modelo para examinar 24 empresas y obtuvo una precisión del 83,3%.

Estudios posteriores han verificado un nivel de fiabilidad similar, algo menor en empresas solventes:

% De acierto en la predicción empresas INSOLVENTES 95%

% De acierto en la predicción con empresas SOLVENTES 73%

% De acierto en la predicción (Total) 84%

Importante:

Todos los modelos para la predicción de insolvencias deben tomarse sólo como un indicador y como una ayuda más en el diagnóstico empresarial.

Modelos de predicción - 6 - CA-SCORE

Modelo aplicable a EMPRESAS MANUFACTURERAS

Modelo desarrollado en 1987 por Jean Legault y adoptado/recomendado por la Quebec CA's.

DATOS para el CÁLCULO

	Proalmex
Patrimonio Neto	99.824,84
Activo Total	314.849,96
B.A.I. - Ingresos extraordinarios	36.836,60
Gastos financieros	3.124,44
Ventas	700.804,77

< Pon el nombre/identificación del negocio

< Introduce los datos en todas las celdas con fondo blanco

CA-SCORE**6,18**

< Score, insolvencia cuando es inferior a -0,3

Probabilidad INSOLVENCIA**Improbable**

< Riesgo bajo

Parece que no hay riesgo de insolvencia a corto plazo

CÁLCULOS

1	1,4557	4,5913 x (Patrimonio Neto/ Activo total)
2	0,5722	4,5080 x (BAI - ingr. Extraord + gastos financieros)/ Activo total)
3	6,9157	0,3936 x (Ventas/ Activo total)
	-2,7660	
CA-SCORE	6,1775	

INFORMACIÓN sobre el modelo CA-SCORE

Este modelo fue desarrollado en 1987 por Jean Legaut (Université du Quebec - Canadá) y es el recomendado por "Ordre des comptables agréés de Quebec (QuebecCA's)" su autor analizó 30 razones financieras de una muestra de 173 empresas manufactureras. El modelo tiene la siguiente forma: $CA-SCORE = 4,5913 X1 + 4,5080 X2 + 0,3936 X3 - 2,7616$

Donde

- 1 Patrimonio Neto/ Activo total
- 2 BAI - ingr. extraordinarios + gastos financieros / Activo total
- 3 Ventas/ Activo total

FIABILIDAD DEL MODELO CA-SCORE

El autor informó que el promedio de confianza es del 83% (aplicable sólo a la industria manufacturera)
Estudios posteriores han verificado un buen nivel de fiabilidad:

% De acierto en la predicción empresas INSOLVENTES	95%
% De acierto en la predicción con empresas SOLVENTES	82%
% De acierto en la predicción (Total)	89%

Importante:

Todos los modelos para la predicción de insolvencias deben tomarse sólo como un indicador y como una ayuda más en el diagnóstico empresarial.

Modelos de predicción - 7 - Termómetro de KANITZ

Modelo aplicable a todo tipo de empresas

Modelo creado por Stephen Kanitz, profesor de la Universidad Sao Paulo (FEA/USP)

DATOS para el CÁLCULO

	Proalmex	< Pon el nombre/identificación del negocio < Introduce los datos en todas las celdas con fondo blanco
Activo Circulante	246.859,54	
Realizable a Largo Plazo	67.990,42	
Exigible Total	215.025,12	
Activo Total	314.849,96	
Beneficio Neto	18.019,79	
Patrimonio Neto	99.824,84	
Pasivo Circulante	175.317,26	
Stock	106.407,51	

TERMÓMETRO de KANITZ

FACTOR de INSOLVENCIA	3,55	< FI, riesgo cuando es inferior a 0, insolvencia por debajo de -3
7		
6		
Solvente		
5		
4		
3		
2		
1		
0		
Indefinido		
-1		
-2		
-3		
-4		
-5		
Insolvente		
-6		
-7		

CÁLCULOS

1	0,0090257	+ 0,05 x (Beneficio Neto / Patrimonio Neto)
2	2,4160081	+ 1,65 x (Activo Circulante + Realizable LP) / Exigible Total
3	2,8440138	+ 3,55 x (Activo Circulante - Stock) / Pasivo Circulante
4	1,4925576	- 1,06 x (Activo Circulante / Pasivo Circulante)
5	0,2253718	- 0,33 * (Exigible Total/Activo total)
FACTOR DE INSOLVENCIA	3,5511	

INFORMACIÓN sobre el modelo

Termómetro de KANITZ

Este modelo fue desarrollado en Brasil por Stephen Kanitz (profesor de la Universidad Sao Paulo) en 1974.

El modelo tiene la siguiente formulación:

$$\text{Factor de Insolvencia} = (0.05X_1 + 1.65X_2 + 3.55X_3) - (1.06X_4 + 0.33X_5)$$

Siendo:

- x1** Beneficio Neto / Patrimonio Neto
- x2** Activo Circulante + Realizable LP / Exigible Total
- x3** Activo Circulante - Stock / Pasivo Circulante
- x4** Activo Circulante / Pasivo Circulante
Exigible Total/Activo
- x5** total

[Más información sobre Termómetro de Kanitz](#)

[Más información Stephen Kanitz](#)

FIABILIDAD DEL MODELO

Termómetro de KANITZ

Según un estudio realizado por José Pereira* da Silva referido a empresas brasileñas, la fiabilidad media del modelo de Kanitz estaría** en un 74% frente al 80% del Z-Score de Altman y el 88% del modelo del propio Pereira.

* Silva, José Pereira da . "Administração de crédito e previação de insolvencia" Sao Paulo: Atlas, 1983

OTROS MODELOS DERIVADOS

El termómetro de Kanitz dio lugar a una serie de modelos semejantes más o menos actualizados en su momento.

Los mas relevantes son:

a) Modelo de Matías (Alberto Borges Matías 1978). $FI = X_1 * 23,792 - X_2 * 8,26 - X_3 * 9,868 - X_4 * 0,764 - X_5 * 0,535 + X_6 * 9,912$

Donde:

- X1 Patrimonio neto / Activo total
- X2 Préstamos bancarios/ Activo circulante
Proveedores / Activo
- X3 total
- X4 Activo circulante/ Pasivo circulante
- X5 Beneficio operativo / Beneficio bruto
- X6 Disponible / Activo total

Punto crítico: 0,0

En el estudio realizado por José Pereira, la fiabilidad media de este modelo fue del 74% (baja).

b) Modelo de Pereira (José Pereira da Silva 1983). $FI = 0,722 - 5,124X_1 + 11,016X_2 - 0,342X_3 - 0,048X_4 + 8,605X_5$.

Donde:

- X1 Documentos Descontados/ Documentos a Recibir
- X2 Stock Final / Coste de las ventas
- X3 Proveedores/ Ventas
- X4 Stock Medio / Coste de las ventas
- X5 Exigible Total / (Beneficio Neto + 10% Inmovilizado medio)

Punto crítico: 0,0

En el estudio realizado por el propio autor, la fiabilidad media del modelo fue del 88% (90% solventes 86% Insolventes).

c) Modelo Elizabetsky (Roberto Elizabetsky 1976). $FI = 1,93X_1 - 0,2X_2 + 1,02X_3 - 1,33X_4 - 1,12X_5$

Donde:

- X1 Beneficio Neto / Ventas
- X2 Disponible / Activo Fijo
- X3 Cuentas a cobrar/ Activo Total
- X4 Stock / Activo Total
- X5 Pasivo corriente/ Activo Total

Punto crítico: 0,5

En el estudio realizado por José Pereira, la fiabilidad media de este modelo fue del 69% (muy baja fiabilidad).

Importante:

Todos los modelos para la predicción de insolvencias deben tomarse sólo como un indicador y como una ayuda más en el diagnóstico empresarial.

ANEXO E: Plan Financiero

Inversiones

Tabla 75: Detalle de inversiones por año

DETALLE DE INVERSION						
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Maquinaria	18900	35500	35500	35500	35500	35500
Mobiliario	6050	6050	6050	6050	6050	6050
Sistema informáticos	5000	10000	10000	10000	10000	10000
Vehículos	0	0	0	0	0	0
Adecuaciones	15000	25000	25000	25000	25000	25000
TOTAL	44950	76550	76550	76550	76550	76550

Elaborado por: El Autor

Depreciación de las Inversiones

Tabla 76: Depreciación Anual

DETALLE AMORTIZACIONES	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Maquinaria	0	3550	3550	3550	3550	3550
Mobiliario	0	605	605	605	605	605
Sistema informáticos	0	500	500	500	500	500
Vehículos	0	0	0	0	0	0
Adecuaciones	0	2500	2500	2500	2500	2500
TOTAL	0	7155	7155	7155	7155	7155

Elaborado por: El Autor

Gastos Financieros

GASTOS FINANCIEROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamos año0		1196	992	772	534	277
Préstamos año1			928	722	500	259
Préstamos año2						
TOTAL Préstamos	0	1196	1920	1494	1034	537

Elaborado por: El Autor



Detalle de ventas por Producto

VENTAS / INGRESOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MICHELADA MIX ORIGINAL 210 G	unidades	12150.00	14580.00	17496.00	20995.00	25194.00
	precio	3.24	3.24	3.24	3.24	3.24
	ingresos	39391.58	47269.89	56723.87	68068.00	81681.60
MICHELADA MIX HOT 210 G	unidades	5528.00	6634.00	7961.00	9553.00	11464.00
	precio	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47
	ingresos	19171.49	23007.18	27609.31	33130.47	39757.96
MICHELADA MIX MARACUYA 210 G	unidades	4962.00	5954.00	7145.00	8574.00	10289.00
	precio	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	ingresos	19841.04	23807.64	28569.97	34283.97	41141.56
MICHELADA MIX ORIGINAL 540 G	unidades	5379.00	6455.00	7746.00	9295.00	11154.00
	precio	6.36	6.36	6.36	6.36	6.36
	ingresos	34191.57	41031.15	49237.38	59083.59	70900.30
MICHELADA MIX HOT 540 G	unidades	2638.00	3166.00	3799.00	4559.00	5471.00
	precio	6.36	6.36	6.36	6.36	6.36
	ingresos	16768.42	20124.65	24148.31	28979.24	34776.36
SPEZIA SAL AHUMADA 200 G	unidades	3985.00	4782.00	5738.00	6886.00	8263.00
	precio	3.93	3.93	3.93	3.93	3.93
	ingresos	15661.05	18793.26	22550.34	27061.98	32473.59
AL SUR SWEET'N SOUR MIX LIMON	unidades	1900.00	2280.00	2736.00	3283.00	3940.00
	precio	1.76	1.76	1.76	1.76	1.76
	ingresos	3341.33	4009.60	4811.52	5773.47	6928.87
SPEZIA PIMIENTA EN TROZOS AHUMADA 24G	unidades	1264.00	1517.00	1820.00	2184.00	2621.00
	precio	2.54	2.54	2.54	2.54	2.54
	ingresos	3210.56	3853.18	4622.80	5547.36	6657.34
SPEZIA SAL MARINA NATURAL 200G	unidades	7831.00	9397.00	11276.00	13531.00	16237.00
	precio	2.68	2.68	2.68	2.68	2.68
	ingresos	20987.08	25183.96	30219.68	36263.08	43515.16
SPEZIA SAL MARINA	unidades	4615.00	5538.00	6646.00	7975.00	9570.00
	precio	1.46	1.46	1.46	1.46	1.46



NATURAL 50G	ingresos	6737.90	8085.48	9703.16	11643.50	13972.20
SPEZIA SAL AHUMADA 50 G	unidades	1251.00	1501.00	1801.00	2161.00	2593.00
	precio	1.46	1.46	1.46	1.46	1.46
	ingresos	1826.46	2191.46	2629.46	3155.06	3785.78
AL SUR SWEET'N SOUR MIX MARACUYA 71G	unidades	728.00	874.00	1049.00	1259.00	1511.00
	precio	1.86	1.86	1.86	1.86	1.86
	ingresos	1351.78	1622.88	1947.83	2337.76	2805.69
AL SUR SWEET'N SOUR MIX MANDARINA 71G	unidades	339.00	407.00	488.00	586.00	703.00
	precio	1.86	1.86	1.86	1.86	1.86
	ingresos	629.47	755.73	906.14	1088.11	1305.36
SPEZIA SALSA ANGUILA 245 G	unidades	2564.00	3077.00	3692.00	4430.00	5316.00
	precio	3.56	3.56	3.56	3.56	3.56
	ingresos	9118.84	10943.32	13130.57	15755.26	18906.31
SPEZIA SALSA ANGUILA 63 G	unidades	2520.00	3024.00	3629.00	4355.00	5226.00
	precio	1.68	1.68	1.68	1.68	1.68
	ingresos	4233.60	5080.32	6096.72	7316.40	8779.68
SPEZIA SALSA BBQ BOURBON 225	unidades	3777.00	4532.00	5438.00	6526.00	7831.00
	precio	2.71	2.71	2.71	2.71	2.71
	ingresos	10241.63	12288.88	14745.57	17695.76	21234.37
SPEZIA SALSA BBQ 58G	unidades	334.00	401.00	481.00	577.00	692.00
	precio	1.53	1.53	1.53	1.53	1.53
	ingresos	511.90	614.59	737.20	884.33	1060.58
AL SUR TRIPACK COCTELERO	unidades	308.00	370.00	444.00	533.00	640.00
	precio	4.88	4.88	4.88	4.88	4.88
	ingresos	1503.90	1806.64	2167.97	2602.54	3125.00
PROALMEX SAL MARINA 500 G	unidades	6511.00	7813.00	9376.00	11251.00	13501.00
	precio	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
	ingresos	32555.00	39065.00	46880.00	56255.00	67505.00
SPEZIA 5PACK	unidades	498.00	598.00	718.00	862.00	1034.00
	precio	9.80	9.80	9.80	9.80	9.80
	ingresos	4882.85	5863.34	7039.93	8451.83	10138.28



ALME COCO HORNEADO CARAMEL SEA SALT 40	unidades	14155.00	16986.00	20383.00	24460.00	29352.00
	precio	0.99	0.99	0.99	0.99	0.99
	ingresos	14013.45	16816.14	20179.17	24215.40	29058.48
SPEZIA MOLINILLO SAL MARINA 100G	unidades	3756.00	4507.00	5408.00	6490.00	7788.00
	precio	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50
	ingresos	13146.00	15774.50	18928.00	22715.00	27258.00
SPEZIA MOLINILLO SAL MARINA 25G	unidades	78.00	94.00	113.00	136.00	163.00
	precio	2.14	2.14	2.14	2.14	2.14
	ingresos	166.92	201.16	241.82	291.04	348.82
SPEZIA MOLINILLO SAL AHUMADA 30G	unidades	1018.00	1222.00	1466.00	1759.00	2111.00
	precio	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80
	ingresos	3868.40	4643.60	5570.80	6684.20	8021.80
SPEZIA MOLINILLO PIMIENTA AHUMADA 15G	unidades	1116.00	1339.00	1607.00	1928.00	2314.00
	precio	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80
	ingresos	4240.80	5088.20	6106.60	7326.40	8793.20
PROALMEX SAL ANDINA AHUMADA 500G	unidades	94.00	113.00	136.00	163.00	196.00
	precio	6.58	6.58	6.58	6.58	6.58
	ingresos	618.52	743.54	894.88	1072.54	1289.68
SPEZIA SALSA BUFFALO 205G	unidades	3870.00	4644.00	5573.00	6688.00	8026.00
	precio	3.78	3.78	3.78	3.78	3.78
	ingresos	14638.11	17565.73	21079.63	25297.07	30357.99
SPEZIA SALSA BUFFALO 53 G	unidades	305.00	366.00	439.00	527.00	632.00
	precio	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10
	ingresos	641.25	769.50	922.98	1107.99	1328.75
PROALMEX SAL ANDINA 500G+PROMO MOLINILLO	unidades	127.00	152.00	182.00	218.00	262.00
	precio	6.58	6.58	6.58	6.58	6.58
	ingresos	835.66	1000.16	1197.56	1434.44	1723.96
SAL PARRILLERA 500G+PROMO MOLINILLO	unidades	626.00	751.00	901.00	1081.00	1297.00
	precio	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
	ingresos	3130.00	3755.00	4505.00	5405.00	6485.00
SALSA ANGUILA	unidades	18.00	22.00	26.00	31.00	37.00
	precio	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00



GALON	ingresos	126.00	154.00	182.00	217.00	259.00
SPEZIA PACK SAL AHUMADA+SAL MARINA GRATIS	unidades	876.00	1051.00	1261.00	1513.00	1816.00
	precio	6.61	6.61	6.61	6.61	6.61
	ingresos	5790.36	6947.11	8335.21	10000.93	12003.76
SPEZIA PACK S. BBQ+S.BUFFAL O GRATIS SAL MARINA 50G	unidades	604.00	725.00	870.00	1044.00	1253.00
	precio	6.49	6.49	6.49	6.49	6.49
	ingresos	3922.40	4708.18	5649.81	6779.77	8137.03
MICHELADA PACK ORIGINAL, HOT GRATIS SOUR MANDARIN	unidades	720.00	864.00	1037.00	1244.00	1493.00
	precio	6.50	6.50	6.50	6.50	6.50
	ingresos	4680.00	5616.00	6740.50	8086.00	9704.50
PROALMEX DOYPACK BBQ 1.5 KG	unidades	403.00	484.00	581.00	697.00	836.00
	precio	9.40	9.40	9.40	9.40	9.40
	ingresos	3786.91	4548.05	5459.54	6549.57	7855.72
PROALMEX DOYPACK BUFFALO 1.5KG	unidades	367.00	440.00	528.00	634.00	761.00
	precio	14.40	14.40	14.40	14.40	14.40
	ingresos	5285.97	6337.41	7604.89	9131.63	10960.84
PROALMEX DOYPACK ANGUILA 1.5 KG	unidades	327.00	392.00	470.00	564.00	677.00
	precio	11.08	11.08	11.08	11.08	11.08
	ingresos	3622.11	4342.11	5206.10	6247.32	7498.99
SARDINA EN SALSA DE ANGUILA	unidades	1080.00	1296.00	1555.00	1866.00	2239.00
	precio	0.99	0.99	0.99	0.99	0.99
	ingresos	1069.20	1283.04	1539.45	1847.34	2216.61
TOTAL INGRESOS		200375.42	240451.05	288532.80	346240.08	415495.34

Gastos de Personal

Cargos	Emp. x cargo	Salarios Unif.	Fondo de Reserva 8.33%	IESS Personal 9.45%	Comisiones 0.20%	Subtotal Ingresos	Decimo XIII	Decimo XIV	Vacaciones	IESS Patronal 12.15%	Desahucio 2.08%	Uniformes \$ 20.00	Costo Total Mensual
Sueldos y Salarios	4	\$1,650.00	\$137.45	\$193.80		\$1,994.40	\$170.90	\$125.00	\$85.45	\$249.17	\$42.66	\$80.00	\$2,540.61
OPERARIO	1	\$ 400.00	\$ 33.32	\$ 37.80		\$ 395.52	\$ 33.33	31.25	\$ 16.67	\$ 48.60	\$ 8.32	\$ 20.00	\$ 591.49
CONTROL DE CALIDAD	1	\$ 400.00	\$ 33.32	\$ 37.80		\$ 395.52	\$ 33.33	31.25	\$ 16.67	\$ 48.60	\$ 8.32	\$ 20.00	\$ 591.49
BODEGUERO	1	\$ 450.00	\$ 37.49	\$ 42.53		\$ 444.96	\$ 37.50	31.25	\$ 18.75	\$ 54.68	\$ 9.36	\$ 20.00	\$ 659.02
VENDEDOR	1	\$ 400.00	\$ 33.32	\$ 37.80	\$ 400.75	\$ 758.40	\$ 66.73	31.25	\$ 33.36	\$ 97.29	\$ 16.66	\$ 20.00	\$ 698.61
TOTAL													



Gastos Administrativos y de Ventas

PRODUCTOS INNOVADORES PROALMEX CIA LTDA						
PERSONAL	DATOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Salario medio mensual	573	20623	24954	36599	40259	44285
Incremento salarial anual	0					
Nº de empleados año 1	3					
Nº de empleados año 2	3					
Nº de empleados año 3	4					
Nº de empleados año 4	4					
Nº de empleados año 5	4					
% coste Seguridad Social	0	2506	3032	4447	4891	5381
Total gastos de personal		23129	27986	41046	45150	49665

ALQUILER						
Alquiler mensual	1500	18000	18180	18362	18545	18731
Subida anual prevista en %	1%					

OTROS GASTOS						
Electricidad	200	2400	2436	2473	2510	2547
Teléfono	50	600	609	618	627	637
Material de Oficina	70	840	853	865	878	892
Limpieza	70	840	853	865	878	892
Seguros	300	3600	3654	3709	3764	3821
Mantenimiento	200	1200	1218	1236	1255	1274
Control de Plagas	150	600	609	618	627	637
Combustible	80	960	974	989	1004	1019
Subida media anual en %	2%					
TOTAL OTROS GASTOS		11040	11206	11374	11544	11717



Punto de Equilibrio (incluye Inversión)

Para determinar el crecimiento de Proalmex se realizó un análisis de punto de equilibrio tomando en consideración valores históricos y el análisis determinó los siguientes resultados:

ELEMENTO	VALOR
MATERIA PRIMA	\$ 116,725.22
MANO DE OBRA	\$ 27,617.44
COSTO PRIMO	\$ 144,342.65
CIF FIJOS	\$ 75,416.64
GASTOS FIJOS	\$ 272,727.56
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 492,486.85



El Punto de Equilibrio se logra con 225600 unidades, distribuidas de la siguiente forma:

PRODUCTOS	PE UNIDADES	PE DOLARES
MICHELADA MIX ORIGINAL 210 G	14958	\$ 48,495.41
MICHELADA MIX HOT 210 G	6401	\$ 22,199.12
MICHELADA MIX MARACUYA 210 G	5060	\$ 20,232.90
MICHELADA MIX ORIGINAL 540 G	3366	\$ 21,395.95
MICHELADA MIX HOT 540 G	1696	\$ 10,780.61
SPEZIA SAL AHUMADA 200 G	4676	\$ 18,376.68
AL SUR SWEET'N SOUR MIX LIMON	4798	\$ 8,437.75
SPEZIA PIMIENTA EN TROZOS AHUMADA 24G	2266	\$ 5,755.64
SPEZIA SAL MARINA NATURAL 200G	13863	\$ 37,152.84
SPEZIA SAL MARINA NATURAL 50G	15495	\$ 22,622.70
SPEZIA SAL AHUMADA 50 G	4082	\$ 5,959.72
AL SUR SWEET'N SOUR MIX MARACUYA 71G	1770	\$ 3,286.61
AL SUR SWEET'N SOUR MIX MANDARINA 71G	824	\$ 1,530.04
SPEZIA SALSA ANGUILA 245 G	3345	\$ 11,896.46
SPEZIA SALSA ANGUILA 63 G	8961	\$ 15,054.48
SPEZIA SALSA BBQ BOURBON 225	6907	\$ 18,728.88
SPEZIA SALSA BBQ 58G	1097	\$ 1,681.30
AL SUR TRIPACK COCTELERO	280	\$ 1,367.19
PROALMEX SAL MARINA 500 G	9699	\$ 48,495.00
SPEZIA 5PACK	194	\$ 1,902.15
ALME COCO HORNEADO CARAMEL SEA SALT 40	94286	\$ 93,343.14
SPEZIA MOLINILLO SAL MARINA 100G	4636	\$ 16,226.00
SPEZIA MOLINILLO SAL MARINA 25G	212	\$ 453.68
SPEZIA MOLINILLO SAL AHUMADA 30G	1003	\$ 3,811.40



SPEZIA MOLINILLO PIMIENTA AHUMADA 15G	1363	\$ 5,179.40
PROALMEX SAL ANDINA AHUMADA 500G	63	\$ 414.54
SPEZIA SALSA BUFFALO 205G	4566	\$ 17,270.69
SPEZIA SALSA BUFFALO 53 G	659	\$ 1,385.52
PROALMEX SAL ANDINA 500G+PROMO MOLINILLO	83	\$ 546.14
SAL PARRILLERA 500G+PROMO MOLINILLO	581	\$ 2,905.00
SALSA ANGUILA GALON	11	\$ 77.00
SPEZIA PACK SAL AHUMADA+SAL MARINA GRATIS	572	\$ 3,780.92
SPEZIA PACK S. BBQ+S.BUFFALO GRATIS SAL MARINA 50G	894	\$ 5,805.67
MICHELADA PACK ORIGINAL, HOT GRATIS SOUR MANDARIN	768	\$ 4,992.00
PROALMEX DOYPACK BBQ 1.5 KG	212	\$ 1,992.12
PROALMEX DOYPACK BUFFALO 1.5KG	125	\$ 1,800.40
PROALMEX DOYPACK ANGUILA 1.5 KG	137	\$ 1,517.52
SARDINA EN SALSA DE ANGUILA	5691	\$ 5,634.09
TOTAL	225600	\$ 492,486.65